

Title	小規模企業の新たな価値提供とビジネス変革のモデル 提案～経営環境の変化への対応と継続～
Author(s)	稲垣, 祐輔
Citation	
Date of issue	2018-03
URL	http://hdl.handle.net/10173/1933
Rights	
Text version	author



Kochi, JAPAN

<http://kutarr.lib.kochi-tech.ac.jp/dspace/>

平成30年3月修了 修士（学術）論文

小規模企業の新たな価値提供とビジネス変革のモデル提案
～経営環境の変化への対応と継続～

Model Proposals for new value offer and business innovation of the small-scale
enterprises
-Responding to changes in the management environment and continuing -

平成29年12月8日

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻
起業家コース 学籍番号 1205104

稲垣祐輔
Yuhsuke Inagaki

目次

第1章	研究の背景と目次.....	7
1. 1	研究の背景.....	7
1. 2	研究の目的.....	9
1. 3	研究の構成.....	10
1. 4	先行論文の研究.....	10
1. 5	研究方法・内容と対象.....	11
第2章	事例研究.....	12
2. 1	A社.....	12
2. 2	B社.....	17
2. 3	C社.....	23
2. 4	D社.....	27
第3章	考察.....	32
3. 1	A社.....	32
3. 2	B社.....	32
3. 3	C社.....	32
3. 4	D社.....	33
第4章	事例各社の新たな価値提供とビジネス変革の分析.....	34
4. 1	各社の従前からの取組・環境変化と変化への対応の整理.....	36
4. 2	時代への適合を目指した事例各社の取組と歩み.....	44
4. 3	事例各社の「未来に向けたマネジメント」の取組.....	48
4. 4	環境変化に対応して新たな価値提供とビジネス変革を進める鍵の抽出....	57
第5章	モデル提案.....	59
5. 1	新たな価値提供とビジネス変革のモデル提案.....	59
第6章	まとめ.....	62
6. 1	まとめ.....	62
6. 2	提言.....	62
6. 3	今後の課題.....	62
謝辞	63
引用・参考文献及び参考資料	64

図目次

図 1	企業数・従業者数・付加価値額の規模別割合.....	8
図 2	三大都市圏と地方圏における規模別の従業者割合の比較.....	8
図 3	人口増加地域と減少地域の規模別の従業者割合の比較.....	8
図 4	企業数の推移.....	9
図 5	特定箇所位置決め精緻刺繍.....	13
図 6	靴下の種類.....	13
図 7	靴下の専用枠セット工程.....	14
図 8	デザイン画から量産用の刺繍デザイン加工.....	15
図 9	B 社のエンドユーザー向け商品.....	20
図 10	商品別の既存生産プロセスの現状把握と問題点の分析シート.....	22
図 11	イベント開催ポスター.....	26
図 12	事例各社の新たな価値提供とビジネス変革の分析の考え方.....	35
図 13	分析のフロー.....	35
図 14	「未来に向けたマネジメント」の項目と構成.....	48
図 15	新たな価値提供とビジネス変革を進める鍵の関係イメージ図.....	58

表目次

表 1	小規模企業振興基本法における小規模企業の定義.....	7
表 2	B 社の主な商品と販売先.....	17
表 3	B 社が生産する宗田節の生産工程その 1.....	18
表 4	B 社が生産する宗田節の生産工程その 2.....	19
表 5	C 社の部門と特徴.....	23
表 6	C 社の環境変化への対応・取組概要.....	24
表 7	D 社の主要生産工程その 1.....	28
表 8	D 社の主要生産工程その 2.....	29
表 9	A 社の従前からの取組・環境変化と変化への対応の整理.....	36
表 10	B 社の従前からの取組・環境変化と変化への対応の整理.....	38
表 11	C 社の従前からの取組・環境変化と変化への対応の整理.....	40
表 12	D 社の従前からの取組・環境変化と変化への対応の整理.....	42
表 13	A 社の時代への適合を目指した取組と歩み.....	44
表 14	B 社の時代への適合を目指した取組と歩み.....	45
表 15	C 社の時代への適合を目指した取組と歩み.....	46
表 16	D 社の時代への適合を目指した取組と歩み.....	47
表 17	A 社の「未来に向けたマネジメント」	49
表 18	B 社の「未来に向けたマネジメント」	51
表 19	C 社の「未来に向けたマネジメント」	53
表 20	D 社の「未来に向けたマネジメント」	55

写真目次

写真 1	A 社工場内その 1.....	12
写真 2	A 社工場内その 2.....	13
写真 3	靴下専用枠.....	13
写真 4	自動刺繍機で刺繍される靴下.....	14
写真 5	コード刺繍・多色刺繍の最新自動機.....	16
写真 6	最新刺繍自動機の前面.....	16
写真 7	A 社のコード刺繍試作品.....	16
写真 8	道の駅での催事出展.....	21
写真 9	空港商業施設での催事出展.....	21
写真 10	宗田節を麵に練り込んだ新商品.....	22
写真 11	C 社店内.....	23
写真 12	惣菜その 1.....	24
写真 13	惣菜その 2.....	24
写真 14	店頭催事.....	26
写真 15	自社ブランド商品.....	27
写真 16	自社製造商品.....	27
写真 17	少量生産品塗装工程.....	30
写真 18	塗装自動機ライン.....	30
写真 19	オリジナルカラー仕上げ自社ブランド商品.....	31
写真 20	展示会出展 自社ブース.....	31
写真 21	工場配置された NC 加工機.....	31

要旨

小規模企業の新たな価値提供とビジネス変革のモデル提案 ～経営環境の変化への対応と継続～

中小事業者の多くは、地域を拠点にした事業活動を行っており、雇用・付加価値創出など、地域経済の重要な役割を担ってきた。しかし、中小事業者の総数の減少、特に事業者数の多くを占める小規模企業の減少が著しく、地域経済の活力低下が懸念されている。また、小規模企業白書では「小規模事業者を取り巻く環境は、人口減少、過疎化、高齢化、大手量販店等の郊外展開、海外との競争の激化といった構造変化に直面しており、売上げや事業者数の減少、経営層の高齢化等の様々な課題を抱えている。」と指摘している。

小規模企業振興基本法(小規模基本法)が2014年6月に成立し、小規模事業者の「成長発展」のみならず、「事業の持続的発展」を基本原則として位置付けている。事業を取り巻く環境変化が生じる中で、イノベーションを図り、事業の質的向上とゴーイングコンサーンを目指す経営が求められている。そのためには、新たな価値提供とビジネス変革が重要と考える。だが、ビジネスチャンスをつ捉えて、具体的な価値を創造(商品化)、新たな価値を顧客へ提供し、採算性の伴う事業化を果たすことは容易ではない。

本稿では、時代への適合を目指して、新たな価値提供とビジネス変革に取り組む小規模企業について、過去から現在の取組み事例を調査研究し、変革の具現化について考察を行い、モデル提案を試みた。事例4社の新たな価値提供とビジネス変革の取組からモデルを提案するにあたり、過去からの行動の積み上げが今現れており、今からの行動の積み上げが未来へとつながると考えて、過去から現在の取組について段階的な分析を行った。各社の従前からの取組・環境変化と変化への対応を整理し、時代への適合を目指して新たな価値提供とビジネス変革に取り組む各社の実際の歩みを三期に分けて明示し、直近から現在の新たな価値提供とビジネス変革を「未来に向けたマネジメント」として明確化することが出来た。三段階の分析を踏まえて、環境変化に対応して、新たな価値提供とビジネス変革を進める鍵として、役割を担う、内外経営環境で見る先を選定し動向チェック・活用する、コミュニケーションする、情報を共有し活用する、協働・働く環境をつくる、評価する・学ぶ、プランをつくり実践する等の7つの重要因子を抽出した。「未来に向けたマネジメント」の重要項目を使って、各社のケースを踏まえながら変革のモデル提案を行った。

「備えあれば憂いなし」「継続は力なり」といった言葉を耳にすることがある。事例各社では、環境変化に対して、日常的な活動の中にヒントやチャンスを捉えて、新たな価値提供とビジネス変革を進めている。具現化に向けては、目的の明確化、課題認識、課題の共有、解決に向けた行動など、当たり前と思えるアクションを起こして継続することが重要である。また、日常のマネジメントを通じて変化に備えることが大切である。

第1章 研究の背景と目的

1. 1 研究の背景

中小企業庁の定義やデータによれば、中小企業は我が国 421 万社ある企業のうち 99.7%を占め、従業員数も約 70%、付加価値額についても約 55%を中小企業が占めており、日本経済を中小企業が下支えしていることが分かる（図 1 参照）。三大都市圏と地方圏における規模別の従業者割合を比較すると、地方圏の方が中小企業の従業者割合が多く、中小企業が雇用を担っていることが分かる（図 2 参照）。人口増加率上位 5 都県と人口減少率上位 5 県の規模別の従業者割合を比較すると人口減少率上位 5 県の方が中小企業の従業者割合は高く、中小企業は人口減少地域での雇用の受け皿となっていることが分かる（図 3 参照）。しかし、中小事業者の約 9 割を占める小規模事業者の減少が著しいのが実態である（図 4 参照）。中小企業白書（2014）では、「人口減少による需要縮小が起こりやすい地域に小規模事業者が多く、それだけ小規模事業者の経営環境は厳しいということを意味する。」と指摘しており（図 3 参照）、長期的な地域経済の活力低下が懸念される。2014 年 6 月には、「小規模企業振興基本法」（小規模基本法）が成立する（表 1 参照）。小規模基本法では、「成長発展」のみならず、小規模事業者の「事業の持続的発展」を基本原則として位置付けている。小規模企業白書（2015）では、『「成長発展」は、規模の拡大の概念である。売上げ、利益、従業員数などが伸びるよう支援することを基本理念とするのが中小企業基本法ということである。これに対し、「事業の持続的発展」は、売上げ、利益、従業員数などの規模の拡大を必ずしも求めず、技術の向上や雇用の維持に努めることも積極的に評価する』ことが示される。中小企業政策が転換し新たな支援制度が立ち上がっているが、「何より大切なことは小規模事業者が自助努力して成長発展や事業の持続的発展を実現すること」であり、個々の取組が面へと広がり、これにより地域経済の活力向上を期待したい。

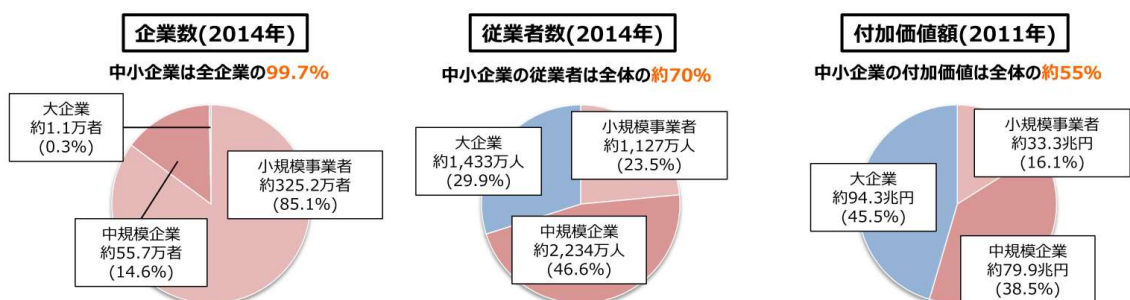
表 1 小規模企業振興基本法における小規模企業の定義

業種	中小企業基本法の定義			小規模企業振興基本法の定義	
	中小企業者		うち、 小規模企業者	小規模企業者	小企業者
	資本金又は常時雇用する従業員		常時雇用する 従業員	常時雇用する 従業員	常時雇用する 従業員
① 製造業、建設業、運輸業、その他の業種（②～④を除く）※	3億円以下	300人以下	20人以下	20人以下	5人以下
② 卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下	5人以下	5人以下
③ サービス業 ※	5千万円以下	100人以下	5人以下	5人以下	5人以下
④ 小売業	5千万円以下	50人以下	5人以下	5人以下	5人以下

小規模事業者の法律上の位置づけは、中小企業基本法第 2 条第 5 項及び小規模振興基本法第 2 条第 1 項に、『「小規模企業者」とは、「おおむね常時使用する従業員の数が 20 人（商業又はサービス業は 5 人）以下の事業者」をいう。』と規定されている。なお、小規模企業白書では、ここで定義された「小規模企業」を対象とするが、この中に「会社」のみならず、「個人事業者」も含まれることをわかりやすく記すため、法令用語として使用する場合以外は、「小規模企業」のことを「小規模事業者」ということとしている。また、小規模企業振興基本法では、新たに、常時使用する従業員の数が 5 人以下の事業者を「小企業者」とすることが規定されている。

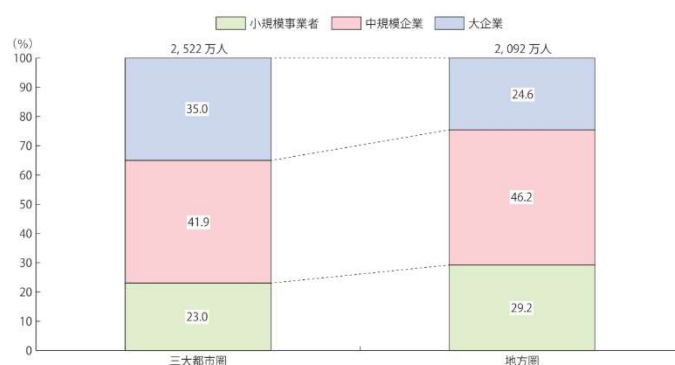
出典：小規模企業白書 2015（中小企業庁）

図1 企業数・従業者数・付加価値額の規模別割合



(資料)「平成 26 年経済センサス基礎調査」再編加工 (資料)「平成 24 年経済センサス活動調査」再編加工
出展：2017 年版 中小企業白書・小規模企業白書 概要（中小企業庁調査室）

図2 三大都市圏と地方圏における規模別の従業者割合の比較



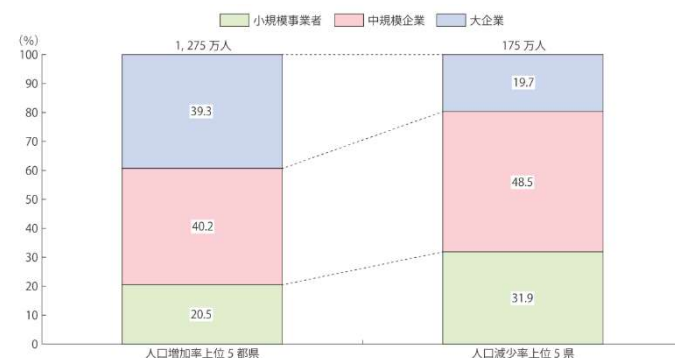
資料：総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス活動調査」再編加工

(注) 1. 三大都市圏：東京圏・名古屋圏・大阪圏、東京圏：埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、名古屋圏：岐阜県・愛知県・三重県、大阪圏：京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、地方圏：三大都市圏以外の道県。

2. 従業者の数は、各事業所の所在する都道府県に計上している。

出展：中小企業白書 2014（中小企業庁）

図3 人口増加地域と減少地域の規模別の従業者割合の比較

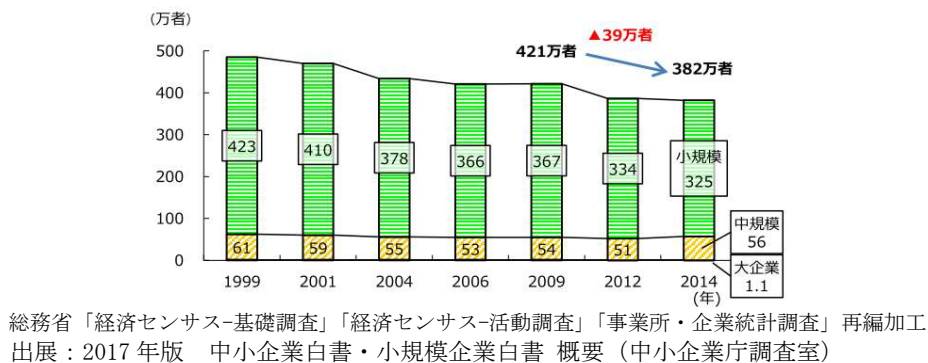


資料：総務省「平成 24 年経済センサス活動調査」再編加工

(注) 1. 人口増加率及び人口減少率は、平成 22 年国勢調査に基づく、平成 17 年から平成 22 年までの人口増加率・人口減少率により算出。
2. 人口増加率上位 5 都県：東京都・神奈川県・千葉県・沖縄県・滋賀県、人口減少率上位 5 県：秋田県・青森県・高知県・岩手県・山形県。
3. 従業者の数は、各事業所の所在する都道府県に計上している。

出展：中小企業白書 2014（中小企業庁）

図4 企業数の推移



1. 2 研究の目的

小規模企業白書（2015）では、「我が国に存在する 385 万者の中小企業の約 9 割、334 万者を占める小規模事業者は、地域に密着した活動体として地域の経済社会・雇用を支える礎ともいえる極めて重要な存在」と位置づけている。一方で、「小規模事業者を取り巻く環境は、人口減少、過疎化、高齢化、大手量販店等の郊外展開、海外との競争の激化といった構造変化に直面しており、売上げや事業者数の減少、経営層の高齢化等の様々な課題を抱えている。」と指摘している。

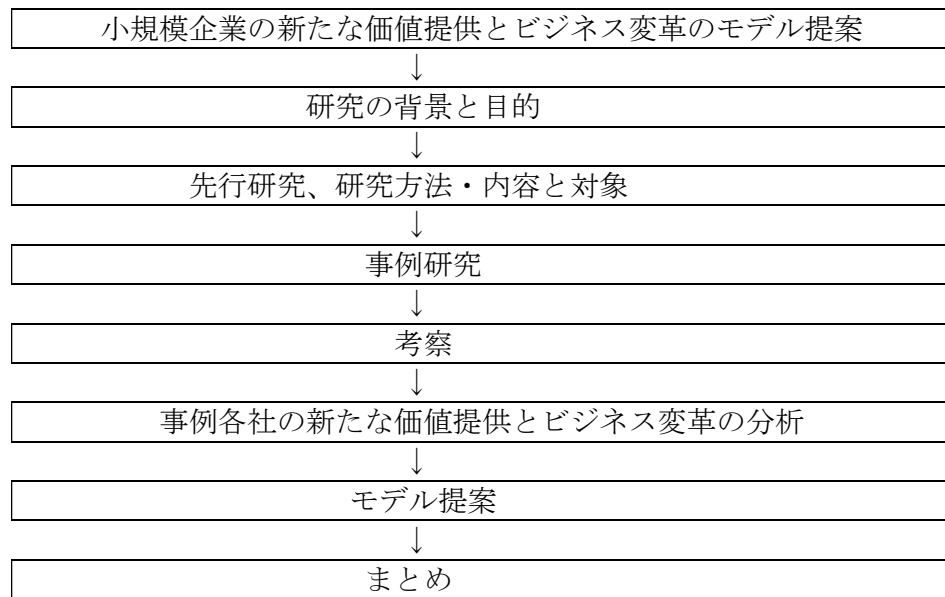
緩やかに景気が回復しているのが我が国経済の現状とされるが、経営を取り巻く環境変化は早く、時に大きく動いて一様ではない。中小企業白書では、人口減少し需要が縮小しやすい地域に多く存在する小規模事業者を取り巻く経営環境は厳しいと指摘がある。環境変化が生じる中で、イノベーションを図り、事業継続し質的向上を目指す経営が求められている。

筆者は、複数の公的中小企業支援機関の支援プログラムに関わり、相当数の中小事業者（創業者・創業予定者含む）に対して、経営の相談助言（コンサルティング含む）を行ってきたが、その多くは地方圏の小規模企業である。小規模企業の殆どの経営者は自ら日常的な業務を遂行する実行者である。現状に甘んじることなく、自らの経営に向き合い、将来を切り拓こうとする明確な意思を持ち、主体性を持って環境変化への対応に取り組む事業者が存在している（第2章事例研究参照）。

小規模企業が、事業を継続し質的向上を目指すには、顧客への新たな価値提供とビジネス変革が重要と考える。だが、ビジネスチャンスをついて、具体的な価値を創造（商品化）、新たな価値を顧客へ提供し、採算性の伴う事業化を果たすことは容易ではない。事業化を果たすには、覚悟と戦略があった場合においても、重要課題の具現化に向けて試行錯誤が伴い、組織が力を発揮して成果を上げるには相当の時間を要する。継続があってこそ、成果を得ることができる。

本稿では、時代への適合を目指して、新たな価値提供とビジネス変革に取り組む小規模企業について、過去から現在の取り組み事例を調査研究し、変革の具現化について考察、小規模企業の新たな価値提供と変革を実現するモデル提案を試みるものである。

1. 3 研究の構成



1. 4 先行論文の研究

本稿では、小規模企業が環境変化への対応を図り、新たな価値提供とビジネス変革を実現するモデル提案を意図している。これに関する主な先行研究は以下の通りである。

シュンペーターは、イノベーション（新結合の遂行）を、「①新しい財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産、②新しい生産方法、③新しい販路の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現」等に分類・定義している[1]。また、ロジャースは「イノベーションとは、個人あるいは他の採用単位によって新しいと知覚されたアイデア、習慣、あるいは対象物で、個体やなんらかの組織に対して新たな代替案、あるいは問題解決のための方法を提示する」としている[2]。コトラーは、マーケティング・マネジメントとは「ターゲット市場を選択し、優れた顧客価値を創造し、提供し、伝達することによって、顧客を獲得し、維持し、育てていく技術および科学」としている[3]。環境変化に対応するには、新たな取組の方向性や注力する分野を選択し、顧客価値を創造・提供することが求められる。ミンツバーグは、戦略の5つの定義として、「プラン（Plan）」、「パターン（Pattern）」、「ポジション」（Position）、パースペクティブ（Perspective）、策略（Ploy）を示している。プランとパターンについて、『組織は将来のためにプランを展開し、また過去の集積からパターンを見出す。前者を「意図された戦略」、後者を「実現された戦略」と呼ぶこともできる』とし、完璧に実現されることを意図した戦略を「計画的戦略」、実現された戦略は最初から明確に意図したものでなく、行動の1つ1つが集積され、そのつど学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成される戦略を「創発戦略」としている。これらを整理し、「一方的に計画的で、全く学習のない戦略はほとんどない。しかしまた、一方的に創発的でコントロールの全くない戦略もない。現実的な戦略はすべてこの2つを併せ持たなければならない。つまり、学習しながら計画的にコントロールするのである。別の言い方をすれば、戦略は計画的に策定される、と同時に創発的に形成されなくてはならない」としている。また、「効果的な戦略というのは、予期せぬ出来事への対応力と予測する能力を兼ね備えたこれら2つの戦略の組み合わせなのだ」としている[4]。顧客への新たな価値提供を実現するためにビジネス変革は必須である。アファールはビジネスモデルを「儲けるための仕

組み」としたが[5]、安室は顧客価値の提供がビジネスの目的であり、利益は結果と考えて「顧客の満足を目的として、技術やノウハウを利益に変換する仕組みの構築」であるとしている[6]。バーナードは、「組織は、(1)相互に意思を伝達できる人々がおり、(2)それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって、(3)共通の目的の達成をめざすときに成立する」「組織の要素は、(1)伝達（コミュニケーション）、(2)貢献意欲、(3)共通目的である。これらの要素は組織成立にあたって必要にして十分な条件である」としている[7]。マネジメントについて、ドラッカーは、「組織をして成果を上げさせるための道具、機能、機関」としている[8]。

1. 5 研究方法・内容と対象

本稿で事例研究として取り上げる小規模企業4社は、総人員5名～20名程度で、売上高5千万円～1億5千万円程度をイメージとして捉えれば把握しやすい。対象企業は、高知県・兵庫県にあり、それぞれ扱い商品・市場分野は異なるが、地域に根ざした事業活動を行っている。事例4社は、①大きな経営環境の変化の影響を受けるも、時代への適合を目指して、新たな価値提供とビジネス変革に取り組んでおり、②経営者は日常業務を遂行する実行者であって、地域の公的支援機関の支援を複数年にわたり受け入れており、③事業計画を作成して特定の公的支援施策の採択や承認を得ている（①から③の条件を満たして優良ビジネスに取組、顕著な成果を上げている）。これらの企業の経営者や管理者から得た詳細な情報や経営展開プロセスをもとにしながら、本稿での研究方法は、帰納法アプローチによる定性分析を採用した。

第2章 事例研究

本章で取り上げる事例企業の経営者（後継者等）は、商品やサービスを提供する日常業務を担う実務家の顔を持ち、事業の将来を勘案し進む道を選択する戦略家の顔があり、戦略を実践するマネジャーの顔を持ち、顧客や取引先と日常的に接している。地域や業種・業態を越えて、時代に適合するためのビジネス変革を進める経営者・その家族・後継者と雇用するスタッフ等事業者の具体的な取組をここに示す。大きな環境変化を受けて新たな価値提供の具現化を目指してビジネス変革をスタートアップした A 社、変革を進める中で調達環境が変化し事業の質的向上を目指す B 社、人口減少が徐々に進む商圈環境下で生活者と向き合い事業展開する C 社、大きな環境変化を受けて努力を重ねて顧客価値を具現化し、さらに価値向上と新たな価値提供を目指す D 社の取組である。

2. 1 A 社（所在地：兵庫県、従業員 23 名）

（1）事業概要

当社は、靴下の産地で、アパレルメーカーが製造委託するニットメーカー等を顧客に、靴下を中心にレギンス・タイツ等伸縮性の高い生地に精緻な刺繍を施すメーカーである。刺繍が施された商品の多くは有名ブランドの高級国産品として小売店の売場に並ぶ。1966 年に祖母が、近隣の主婦数名と刺繍加工する個人事業を、小規模な事業者では珍しかった自動刺繍機（ジャガードミシン）を導入して創業、1982 年には法人化し本社工場を建設する。現社長は、事業後継者として 1999 年に入社、2009 年に代表取締役役に就任する。

当社は、伸縮し生地に傷が付きやすい素材へ、精緻刺繍を施す量産技術確立している。1,000 を超えるアイテムを扱い、定められた位置に精度の高いワンポイント刺繍を、二面か四面刺繍で変わるが一日に 7,000 から 9,000 足程度まで量産出来るのが特徴である。靴下等の刺繍専門メーカーとして高い生産・供給力がある。量産設備（ジャガードミシン）の計画的な更新による生産供給の社内インフラ整備のもと、これらツールを使いこなし、品質を支えるのは、地域で生活する高技能を持つスタッフである（写真 1・2 参照）。

写真 1 A 社工場内その 1（A 社提供）



写真 2 A 社工場内その 2 (A 社提供)

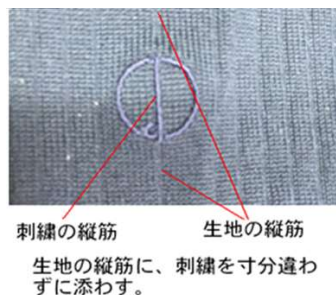


(2) 当社の特徴的な技術

当社には、一つ目は靴下の特定箇所位置決めして伸縮する素材に精緻な刺繍を量産する技術 (図 5 参照)、二つ目はサイズ・大きさ・素材等の異なる刺繍加工条件のもとで高い精度・品質を支える刺繍前の靴下枠張り技術 (写真 3・4、図 6・7 参照)、三つ目は刺繍ペーパー・デザイン画から量産用の刺繍デジタル・デザインへ落とし込む技術など (図 8 参照)、高いクオリティで量産出来る三つの特徴的な技術がある。

①特定箇所に位置決め精緻な刺繍を量産する技術

図 5 特定箇所位置決め精緻刺繍 (A 社提供)

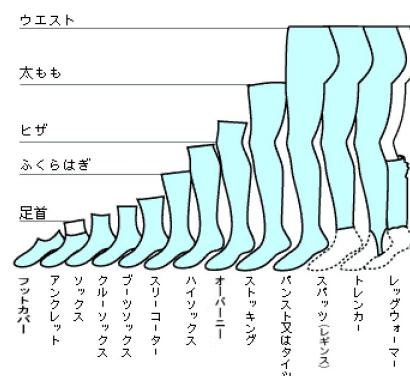


②刺繍前の靴下枠張り技術

写真 3 靴下専用枠 (A 社提供)



図 6 靴下の種類



出典：奈良県靴下工業組合 HP より抜粋

刺繍を施すには、生地を枠に張って、生地をめくる作業「枠張り」が必要である。当社は最小のフットカバーから最大のタイツまで枠張りを行える。

図 7 靴下の専用枠セット工程(図中の写真は A 社提供)

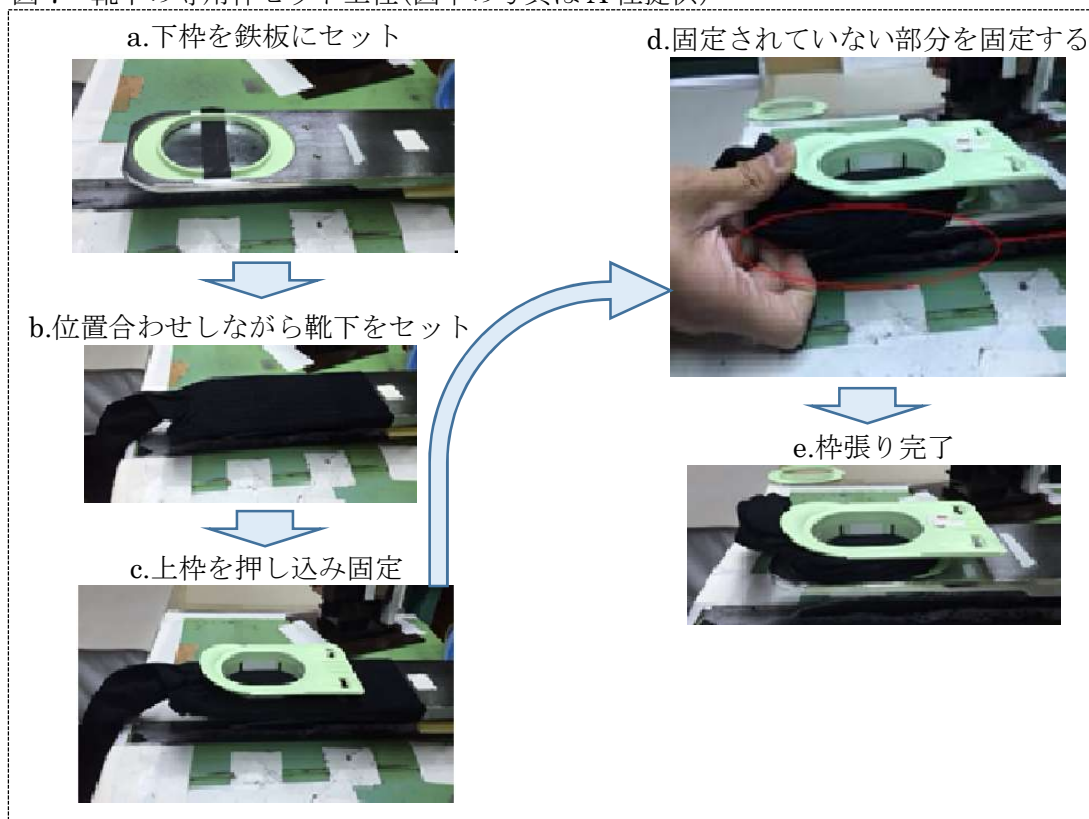


写真 4 自動刺繍機で刺繍される靴下 (A 社提供)



③デザイン画の量産用デザイン補正技術

靴下やタイツ、レギンスは大きく伸び縮みするので、デザイン通りに刺繍データの作成をしても、デザイン通りに刺繍が出来ない。当社は量産用デザインについて、生地織り方、厚さ、織りの密度によって様々な方向に伸び縮みする商品に応じた補正技術を用いて、精緻な刺繍を施す（図8 参照）。

図8 デザイン画から量産用の刺繍デザイン加工（写真はA社提供）



（2）バブル崩壊から近年までの環境変化と対応

最盛期のバブル経済の頃には従業員40名以上で下請け先を多く抱え、10ブランド・50アイテム程度の「少品種・大量生産」を行っていた。1993年頃から緩やかに受注が減少、一方で海外からの輸入浸透率は50%となる（他アパレル分野より浸透度合は低い）。現社長の入社以降、百貨店・靴下を扱う大手アパレルの業績不振、SPAの台頭、海外有力ブランドの国内大手アパレルへのライセンス契約終了、産地の同業他社やニットメーカーの廃業など、産地を取巻く構造が大きく変化する中で、特定顧客に依存する当社は受注・加工数量を落としていった。そこで、資材引取・納品する取引ルートを通じて発注案件を増やす営業に取組み、複数のニットメーカー顧客を開拓する。海外へ生産移転が進む中、納期を守るだけでは収益向上は困難である。有力ブランドで培った位置決め量産出来る高い業務品質は、全ての受注案件で必要無いが、他社が出来ない高い業務品質の評価が自然な受注に繋がっている。受注案件が増えるも、多品種・少量化の流れが進行し生産性向上に対応するために、特定アイテムを特定設備に固定化し少品種を大量生産する体制から、生産計画を毎日組み直し作業割り当てする柔軟な運営体制を整え、生産の準備・段取り力向上を図る。

（3）環境変化を受けての対応の考え方

社長は、環境変化を受けて対応への考え方を整理している。受注・加工数量を増やすには、既存の取引先のシェア拡大、仕事の幅を広げる、新規取引先を増やす。他社がいやがる自社にしか出来ない仕事をする事で、得意先ニットメーカーにとって無くてはならない会社になる、他社がいやがる加工業務に取り組み、顧客メーカーから他の案件を受注する。自社の供給力を一定以上保つには、外注先との業務依頼を通じた信頼関係が重要である。2015年には自社ならではの商品・サービスの新規提供の必要性から、最新の生産設備を導入する。創業者のようなカリスマ性は無いが、スタッフとは意思疎通のための話し合いで社長の方針の浸透を図る。生産ロス対策として設備保全は重要と考えている。また、社員が働きやすい環境を整えることを重視する。

（４）直近の環境変化と対応

受注は、2014 年頃からは、円安・中国生産のコスト増や海外旅行客の爆買いなどで高品質の国産商品が見直され増産傾向にあったが、流通在庫拡大への抑制、海外有名ブランドのライセンス契約解消などから、2016 年 4 月辺りでピークアウト・減少に転じる。

こうした中で、社長は次のような外部環境変化を認識している。既存ブランド力の低下、海外有名ブランドのライセンス契約解消等リスクが顕在化している。海外工場の技術向上、国内で受注する量産品のロットが縮小している。各メーカーが、機能性繊維による特色を出してブランド刺繍の無い（ロゴ・マークが入っていない）オリジナルブランドを育成しておりブランド刺繍の受注が減少傾向にある。家計での衣料費支出の減少、消費費者ニーズ変化と多様化している。

受注は減少に転じたものの業務は多忙で、新たな取組を始めるには時間を要した。地域の人々に支えられてきた事業者として、イノベーションを図り、こうした状況を打開し、地域での雇用等の役割・責任を果たすために、理念・使命を明文化、ビジョン・今期の重点取組と実行計画を検討し経営計画書を策定、社長は 2017 年初めにスタッフ全員に実現をコミットメントする。

（５）顧客へ新たに提供する価値の創造

経営課題は、新技術確立・自社独自品の提案である。新たな価値として、①レギンス・タイツへの質が伴う刺繍量産対応の強化、②コード刺繍・多色刺繍による大柄でデザイン性のある特徴的な刺繍の提供（写真 5・6・7 参照）、③アパレルメーカーへの提案営業とトップセールス、④法人・個人のエンドユーザー向け刺繍の直接提供の具現化を目指している。

写真 5 コード刺繍・多色刺繍の最新自動機（A 社提供）



写真 6 最新刺繍自動機の前面（A 社提供）



写真 7 A 社のコード刺繍試作品（A 社提供）



（６）変革の推進

当社は、地域で生活する針・糸を使う仕事が好きなスタッフが集まっており、事業への貢献意欲があって、自発的に業務の改善に務めている。近年、離職者はおらず、職場への定着率が高い。こうしたスタッフが顧客価値の提供を支えている。変革を進めるために、①社員会議で社員の意見を吸い上げ・課題対応、②3S活動、③スタッフとの日常的なコミュニケーション、④刺繍原画の量産用デジタル・デザイン能力の向上、⑤企画会議による自社商品の企画・提案力向上に取り組んでいる。社長自ら情報収集し担当スタッフと情報共有、スタッフの業務を日常的にサポートし、課題抽出と実行を繰り返してスタッフの能力向上を図り、意見交換・役割分担・実践によるチーム学習及び問題解決により重要な課題の具現化を進めている。また、地域の特定金融機関からのコンサルティングサービスや公的支援機関の専門家を活用して、変革と新たな価値提供にかかるマネジメント力を強化している。一方、アパレル顧客への提案に向けては、産地の取引ネットワークを活かしてアクセスする機会を掴み、提案準備を進めている。

２．２ B社（所在地：高知県、従業員9名）

（１）事業概要

当社は、1921年に創業、そば・うどん等和食の出汁に使われる宗田節の最大産地にあり、宗田節と関連商品を製造・販売する。伝統の技術と「業務」向け流通基盤を継承し、地元で一本釣り水揚げされたソウダガツオを焙乾加工した宗田節を（表3・4 参照）、創業時から取引する関東・東海・関西にある問屋へ提供している。2000年に有限会社へ法人改組すると共に三代目の現社長が代表（取締役）となる。2006年から、自社商品の小売店卸・生活者向け直販を始める（表2 参照）。三代目の社長と後継者の四代目となる長男を主軸にした家族経営である。

表２ B社の主な商品と販売先（写真はB社提供）

	主な商品	販売先
従来からの取組	<p><宗田節></p> 	<p>○主に都市部の問屋筋への宗田節の卸販売を行い、問屋から飲食店へ提供される。</p> <p>・関西方面への裸節（写真参照）、関東方面への枯節（カビ付）、中部方面への裸節・枯節を提供する。</p>
新たな取組	<p><宗田節の削り商品></p> 	<p>○現在は自社ブランドの宗田節商品の小売向けや生活者向け販売を進める。</p> <p>・自社Web直販サイト、市内外での物産店・食品小売店・アンテナショップで販売する。</p> <p>・地域産品の流通事業者、飲食店等業務向け提供も実施する。</p>

表 3 B 社が生産する宗田節の生産工程その 1 (写真は B 社提供)

宗田節生産の主要工程	工程写真の説明
<p>＜原魚調達＞</p> 	<p>○地元で水揚げされた宗田鰹を港（市場）で競り落として原魚を調達し、自社工場まで自社トラックで持ち帰る。</p> <p>・原魚は、伝統の曳き縄漁で一尾一尾釣り上げられており・品質と鮮度の良さが特徴である。</p>
<p>＜煮熟＞</p> 	<p>○調達した翌日朝または当日に、原魚を、ニカゴ（煮熟用の鉄製のカゴ）に並べて、一度沸騰させておいた釜へ投入する。</p> <p>・再び沸騰してきたら、火を弱め・水を差しながら原魚の大きさに合わせて 40 分から 1 時間半ほど煮熟する。</p>
<p>＜釜揚げ＞</p> 	<p>○煮熟、釜揚げされた原魚</p> <p>・原魚を大量に煮ることで、旨味が増進する。</p>
<p>＜釜揚げ後の下処理・燻製準備＞</p> 	<p>○釜揚げした原魚を冷めないうちに頭・内臓と中骨を手作業で落として、セイロ（燻製用の鉄製のカゴ）へと並べる。</p> <p>・雑味やエグ味をなくし、力強いコクと風味のある味を出す必須作業である。</p>

表 4 B 社が生産する宗田節の生産工程その 2（写真は B 社提供）

宗田節生産の主要工程	工程写真の説明
<p><焙乾開始></p> 	<p>○一定の高さへと積み上げられたセイロをタキナヤ（焙乾する部屋）へ運び、地下でボサ（地元産広葉樹のまき）に火をつけて焙乾開始、ボサが炭火になるたびにボサを追加していくという作業を一日に 4.5 回繰り返す。</p> <p>・火の強弱と生じる煙、タキナヤの構造やセイロの置き方などで焙乾具合が変わる。</p>
<p><焙乾途中・仕上げ></p> 	<p>○夜通しボサの火で焙乾された原魚は、翌日には均等な焙乾具合となるようセイロを並べかえ、上の階へと移す。</p> <p>・宗田節となるまでには原魚の大きさや脂によって異なるが、4 日から 7 日間要する。</p>
<p><天日干し：裸節></p> 	<p>○焙乾が完了した加工原魚を選別し、天日干しする。</p> <p>・裸節で出荷する前に、熟練者が形状・脂等から選別し出荷用の箱詰めを行う。</p>
<p><天日干し：枯節></p> 	<p>○枯節は、裸節をセイロに並べ高温多湿の環境をつくる機械でカビ付けした後、天日干し→冷暗所保管の工程を 2～3 度繰り返し、出荷までには半年以上要する。</p> <p>・天日干しすることで、風が余分なカビを飛ばし、日光がカビに色をつけ節を熟成させて、旨味が増す。</p>

（２）高度成長期における産地の大転換

かつては、B社が立地する市は、全国屈指の鰹節(かつおぶし)産地であったが、高度成長期におけるライフスタイルの変化・鰹関連製品の工業化等から資源減少・価格高騰を受けて、地域にある生産用資源を見直した結果、宗田節の生産へ転換を図っている。

（３）環境変化とその対応

原魚漁獲の減少（2000年頃の半分量未満）、市場価格の高騰等調達力の低下、食生活の変化の中で、需要を支えてきた都内蕎麦店等の中小飲食店の廃業や、販売を担ってきた卸の流通・販売力の低下など、収益が圧迫される厳しい経営環境に置かれている。このため、地域の原魚、燻製技術等の経営資源を活かし、宗田節の削り節、宗田鰹の燻製等「生活者」向け自社商品を開発・販売するなど、ビジネスの変革を進めている。

2006年から始めたのは、小規模であるが削り節の生産等の設備を導入、既存設備を活かした燻製品開発を行い、自社生産した自社ブランド商品を地元・近隣地域へ提供する取組みである。当時は、宗田節の産地でありながら、地元には鰹節の削り節はあったが、宗田節の削り節は殆ど見られなかったため、地元のホテル・土産物店等販売先を開拓する。都内にあるアンテナショップから、品質指導を受けて取り扱いが始まり、その後の新規取引における与信につながっている。直接、小売店舗に足を運んで営業し、自社ブランド商品を、地元・近隣地域にある取引先を徐々に増やすことが出来た。近年では、漁師の減少・サンゴ漁への転換、漁獲減少と不安定、原魚の質の不安定など、調達環境は厳しさが増している。こうした中で、直販取引先のエリアが拡がり、自社販売サイトでの注文も増えて、自社ブランド商品の販売数量を伸ばす。拡販と共に収益性の源である製造原価を精査し価格を改めている。なお、当社は宗田節を生産する水産物加工事業者であるが、自社ブランドの加工食品の市場浸透を目指す中で、加工食品メーカーへ業態変革する認識に至っている。近年では、特定用途専用商品の開発、ギフト商品の品揃え、一体感のある商品パッケージのリニューアルなどの商品力を強化して（図9 参照）、県内外での催事・展示会参加等を進め（写真8・9 参照）、顕在化した宗田節・出汁需要に応じて、さらに商圏を拡げている。

図 9 B社のエンドユーザー向け商品（B社提供）



写真 8 道の駅での催事出展（B 社提供）



写真 9 空港商業施設での催事出展（B 社提供）



（４）変革により提供される新たな価値

産地で水揚げされた鮮度と質が高い天然の原魚を使い、手づくり・希少な燻製法で仕上げるプロ向け高品質の本物食材を、自社サイト・小売ルートを通じて生活者に提供して日々の食卓、あるいは贈り物として用いられる。

（５）変革のポイント

三代目社長夫婦・後継者の四代目夫婦の家族間で風通しが良く助け合いの精神がある。地域の商工会議所による経営支援、その外部専門家を使った課題抽出と処方箋検討など、学習する機会を設けている。厳しい環境で、新たな取り組みが成果を生むには時間を要するが、社長は商機に対して目標を明確化して、地道に取り組むリーダーシップを発揮する。一次工程の業務品質を近隣の熟練スタッフが支え、商品の品質安定とロス低下につながっている。

（６）変革の継続

顧客からの受注増、品質・量的供給の経営課題を具現化するために、後継者は、ものづくり補助金制度を活用して高い生産性と品質が伴う製造プロセスを設計し事業計

画を立案、課題抽出・解決策検討～導入・運用するプロセスイノベーションを実践して問題解決力をつける（図10 参照）。生活者の目線で流通顧客やエンドユーザーとコミュニケーションし、自社商品の料理・メニュー活用、出汁料理の方法やレシピ提案の学習と実践に取組み、顧客との関係性強化の能力を高めている。宗田節を麺に練り込んだ商品をつくり（写真10 参照）、宗田節の風味を活かした新たな食べ方を提案している。また、公的な事業計画の承認を得て、継続的な変革に取り組んでいる。

図 10 商品別の既存生産プロセスの現状把握と問題点の分析シート（B 社提供）

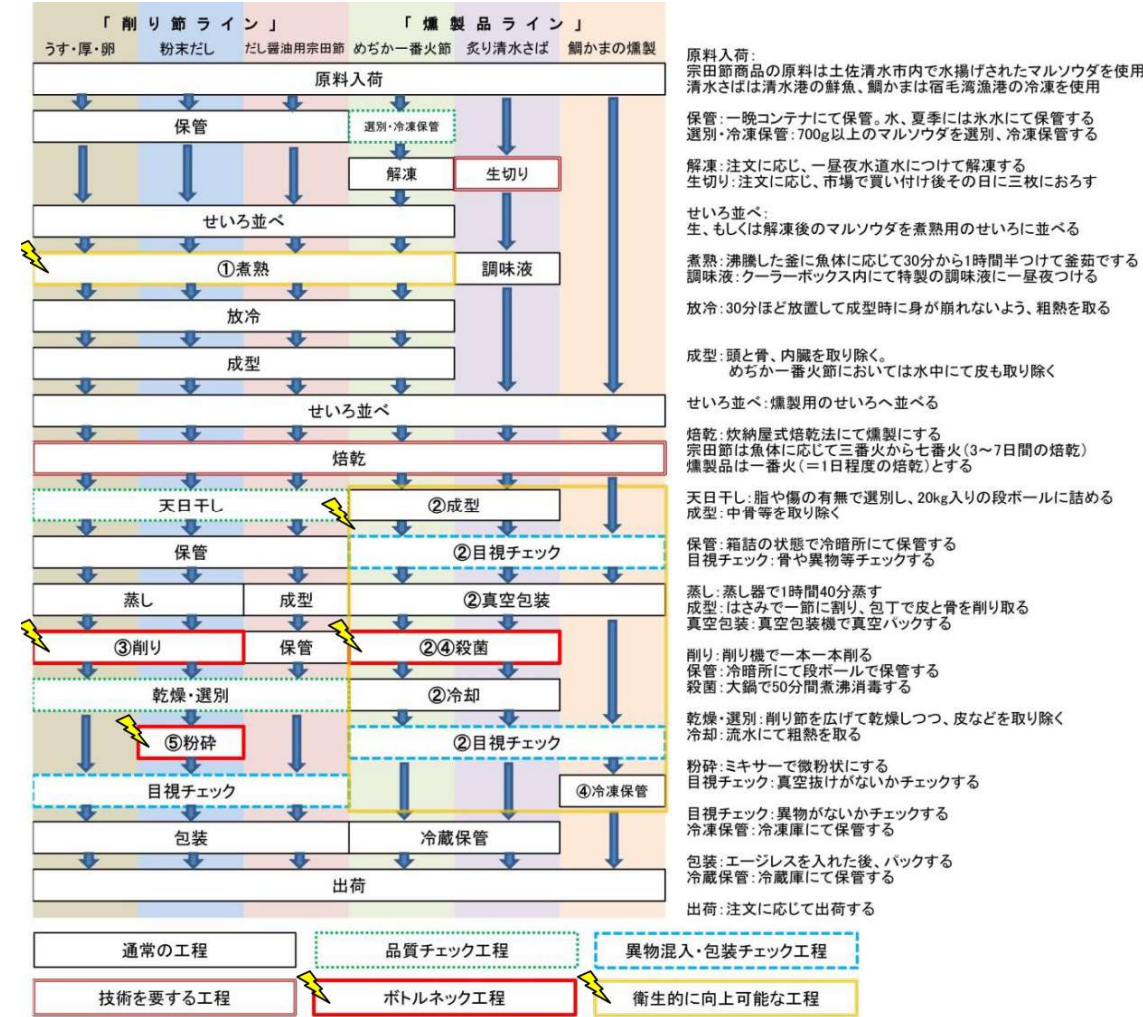


写真 10 宗田節を麺に練り込んだ新商品（B 社提供）



2. 3 C社（所在地：高知県、従業員7名）

（1）事業概要

当社は、県庁所在地から車で3時間の過疎地域に位置する食品小売業で（表5、写真11 参照）、手作り惣菜が人気の地域一番店である。200 m²のコンパクトな売場には（一般的なコンビニ店 100～149 m²）、旬の素材・地元の素材を使い自社で手作りする惣菜（写真12・13 参照）、地元の鮮魚・農産品等生鮮三品、ナショナルブランド（NB）の加工食品など、生活必需品を揃えて、地域の人々の生活を支えている。先代が1955年に米屋を立ち上げ、米・牛乳を宅配する小売業態となる。高度成長期を経て1973年に法人化を図り、1999年に2代目の現社長が代表取締役になり、2007年には後継者が入社する。社長、社長を支える役員の妻、社長夫婦の娘、娘婿（後継者）の4人を中心にする家族経営である。

表5 C社の部門と特徴

部門	特徴
食品スーパー （仕入品）：売上のメイン	顧客は、周辺地域の50歳以上の女性为中心で、働く主婦が仕事帰りに来店する。毎日店舗へ配送される豆腐・生麺・牛乳・ヨーグルト等の和・洋日配物、生鮮食品の購入が多い。
惣菜（自社製造）：売上のサブ	お寿司をはじめ揚げ物・煮物・炒め物等、常時30種類以上を手作りで毎日製造している。また、高齢者顧客の割合が高いため内容量を抑えて、食べきりサイズにしているため買い上げ点数の増加につながっている。直販所2か所への卸の他、移動スーパーでも販売する。
仕出し	慶弔・法事時などにお弁当・折詰や皿鉢料理のニーズがあり、注文も年々増加傾向にある。突発的な対応が求められる。
移動スーパー	過疎化が進み、周辺地域で商店がない8地区（車で10分～20分の距離にある店舗後背地の中山間地域、15km超の市街地近郊の住宅地、20km超の隣町等）に出向いて販売している。顧客は70歳以上の高齢者がほとんどで惣菜が売上げの殆どを占め、季節の素材を使い簡単に料理できない煮物や揚げ物・和え物などが人気である。

写真11 C社店内（C社提供）



写真 12 惣菜その 1(C 社提供)



写真 13 惣菜その 2(C 社提供)



(2) 環境変化とその対応

かつて、当地水産養殖業の隆盛期には現行売上高の三倍にまで達したが、急激な産業の衰退と人口減少等激しい環境変化を経験する。立地する市の人口統計によれば、2004 年の人口は 18,483 人、2015 年は 14,693 人と、県内でも人口減少が多い地域で、高齢化率（総人口に占める 65 歳以上人口の割合）は 43.3%となっており、地域需要が低下している。その一方で、近年、大手チェーンストアが市街地に進出するなど小売店間の競争が激化しており、市内の個人商店は衰退し大きく数を減らしている。また、当社商圏の 2004 年度における人口 4,007 人・世帯数 1,830 世帯であったが、2015 年度は人口 2,986 人・世帯数 1,582 世帯に減少している。商圏内の年齢構成は、60 歳以上の人口が 1,639 人と全体の約 55%となっている。こうした中で高齢化・少人数世帯化や働く主婦の要望に応えるために、2009 年には食品加工場を増設して惣菜商品・仕出しの供給力を強化、合わせて顧客からの配達依頼の拡がりに応じて移動販売サービスを開始した（表 6 参照）。2015 年には、来店顧客の回遊性や選択性を高めるために、フロアレイアウト見直し・陳列什器刷新等の店舗の大幅な改装を行い、見やすく手に取りやすい売場づくりし NB 商品を拡充するなど、買い物利便性を強化している（表 6 参照）。2012 年からは大都市で居酒屋を多店舗する事業者との取引を開始、自社オリジナル商品はじめ地域食材を提供し、地域外の需要を掘り起こす（表 6 参照）。

表 6 C 社の環境変化への対応・取組概要（表内の画像は C 社提供）

変化への対応	取組概要
鮮度の高い惣菜の供給強化	<p>新鮮で地域の素材を使った惣菜を手作りするが、生産性を上げるため、蒸気でマルチな調理ができるスチームコンベクション・オーブンや、高温で下ごしらえした食材を一気に低温に落とすショックフリーザーを導入、限られた調理時間の中で鮮度の高いお惣菜を作る。</p> <p>季節のお惣菜人気メニュー</p> <p><季節> <人気メニュー></p> <ul style="list-style-type: none"> ・春 タケノコの煮物、春キャベツの炒め煮 ・夏 宗田節そうめん・冷麺・ざるそば ・秋 地魚の煮物・芋天ぷら ・冬 モツ煮込み・カレーライス・うどん <p>（現在約 300 アイテム以上）</p>

	 <p>(地産食材の惣菜等)</p>
小売店舗のリニューアル	<p>来店顧客の高齢化に合わせた買い物利便性の向上と売り場生産性を高めるため、①冷蔵什器を低床のコンパクトサイズの什器に全て入替、②ゴールデンゾーンにあわせた商品棚へ入替、③通路幅の拡幅、④お惣菜販売スペースの拡大など、来店顧客の増加や顧客満足度を高める事ができた。また大手ボランタリーチェーンに加盟し調達コストを削減しN.B商品の値下げを実施した。</p>  <p>(リニューアル・オープン日の店舗)</p>
移動スーパーの訪問エリア増	<p>直接小売り店舗へ来られないお客様の要望に応じて移動スーパーの訪問箇所を増やしてきた。平成21年に3地区、平成24年に5地区、平成27年目は8地区で、移動スーパーの延べ利用者数は、スタート時の年2,000人から、現在は年約6,800名まで拡大している。</p>  <p>(移動スーパー訪問先と販売の様子)</p>
地域外の都市部での需要掘り起こし	<p>2012年から神戸市で居酒屋チェーンを展開する事業者に自社オリジナル調味料や食材の提供を開始、近年では当チェーンの新業態店向けに供給量を増やす。</p>  <p>(自社オリジナル調味料)</p>

（３）変革により提供される新たな価値

旬の地元で採れた食材を出来るだけ使い、常時 30 種類以上のお惣菜を、地元の味付けで毎日手作りし、地域のセントラルキッチン役割を担い食生活を支える。また、慶弔等での突発的な仕出し依頼に対応して、デリバリー力を発揮する。過疎化が進み商店が無い 8 地区の移動手段を持たない高齢顧客に、移動スーパーを通じて買い物の場・コミュニティの場を提供する。大都市の顧客へはオリジナル商品・食材を通じて当地特有の食文化を届けている。

（４）変革のポイント

過疎が進む厳しい事業環境にある。顧客とは日頃から顔と顔を合わせて関係づくりし（写真 14、図 11 参照）、宅配・移動販売と仕出し、店舗機能拡充等で利便性サービスを提供、顧客の生活に浸透を図る。人とのつながりを基に大都市の飲食事業者との取引を推進、商圏外の区長の要望で移動販売を開始など、商圏・販売ルートを広げる。社長夫婦は移動販売等の後継者の自発的な取組を支援しており、新たな価値提供で人々の生活を支え、事業の持続的発展につなげている。

（５）変革の継続

環境変化の中で後継者は、事業を継続・発展させるには関わる人の能力向上が大切だと実感する。まずは、自身の商品管理・販売管理等のマネジメント能力を高めることが必要だと認識している。要望に応じて訪問地域を増やした移動スーパーの価値向上と生産性向上は重要課題であり、事業計画書を立案して徐々に実行に移している。後継者夫婦は、配達・接客・惣菜調理等の多忙な日常業務の中で、顧客・競合等の商圏環境変化を肌身で感じ取っており、顧客生活者とのコミュニケーションを大切にしながら、課題抽出・解決策の検討と改善実施には時間を要するが、一つ一つ地道に前に進めている。

写真 14 店頭催事（C 社提供）



図 11 イベント開催ポスター（C 社提供）



2. 4 D 社（所在地：兵庫県、従業員 11 名）

（1）企業概要

当社は、木製枠ミラー商品を主力に、ハンガーラック・マガジンラック等木製インテリアを（写真 16 参照）、無垢材を用いて自社工場で製造し（表 7・8 参照）、流通事業者へ OEM 供給する国内稀有のメーカーである。現社長の父親が 1959 年にスコップや金物の柄を作る木工所として創業、第二次オイルショックによる不況が長引く 1981 年に現社長が入社する。その後、モールダー加工機械・塗装用ロボットの導入、倉庫増設等の木製インテリア商品の生産基盤を整えて、近隣地域や関西等の中堅家具卸へ商品を提供してきた。近年では、自社ブランド商品を立ち上げ直販展開している（写真 15 参照）。

写真 15 自社ブランド商品（D 社提供）

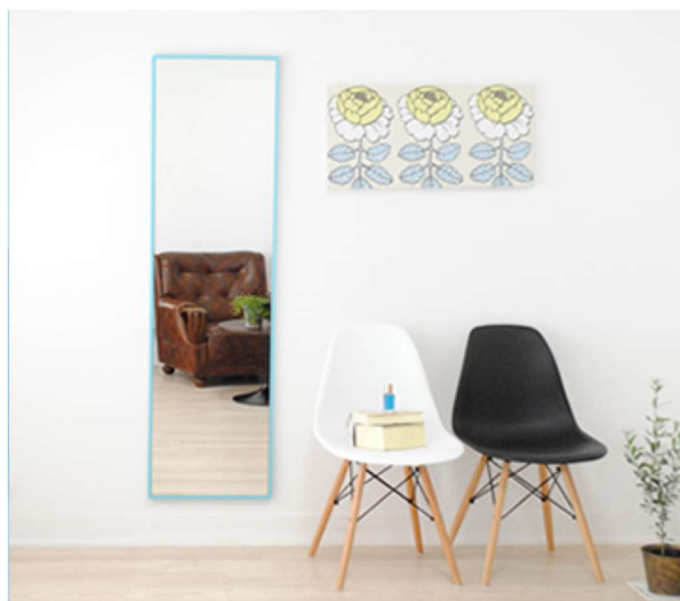


写真 16 自社製造商品（D 社提供）



表 7 D 社の主要生産工程その 1 (表内の画像はD 社提供)

主要生産工程	工程内容
<p>モルダー加工機による成型</p>  <p>(加工機の出口)</p>	<p>・加工機に複数の成型用刃物をセットして、四角の無垢材を加工機に連続して送り複数面を同時加工する。</p>  <p>(写真は加工機の方法の投入口)</p> <p>・加工した材料を全数検品し傷等を確認・マーキングする。</p>
<p>粗切断 (寸法切り)</p> 	<p>・モルダーで加工された材料の両端を、ジャンピングソーで寸法切りする。</p>
<p>留め加工機による 45 度カット</p> 	<p>・寸法切りされた材料の両端を加工機で 45 度留め加工する。</p>
<p>高周波加工機による接着</p> 	<p>・45 度留め加工した材料を高周波加工機で接着し「枠」をつくる。</p> 
<p>平面サンダー等で枠材の表面を研磨</p>	<p>・接合箇所の段差を無くし表面を仕上げる</p>
<p>少量品の個別塗装</p> 	<p>・少量生産品や飛び込み品対応の塗装ブースで個別塗装する。</p> <p>(以下は塗装仕上げまでの工程)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・下塗りする。 ・下塗りした材料表面を研磨し上塗り準備する。 ・上塗りする。

表 8 D 社の主要生産工程その 2 (表内の画像はD 社提供)

主要工程	工程内容
ロット品の塗装 	<ul style="list-style-type: none"> ・ロット品は塗装自動機ラインでまとめて塗装する。 
鏡の枠への貼り付け 	<ul style="list-style-type: none"> ・鏡に写る面積を出来るだけ広くとり、枠と鏡が平坦に見えるように、前面から貼り付ける方法を採用している。 ※主力商品では全体面積に占める鏡の面積が 9 割ある。 (枠の裏面から鏡をセットして裏板で固定する方法が多い)
製品仕上げ・出荷前検品 	<ul style="list-style-type: none"> ・製品に仕上げて出荷前の最終検品を行い、付属品・取り扱い説明書を同梱して箱詰めする。
出荷	<ul style="list-style-type: none"> ・受注して最短三日後に出荷（全ての製品では無い）。

(2) 環境変化とその対応

バブル経済が崩壊し長引くデフレ経済下で、家具卸では販売先を専門店から、売れ筋価格帯が低いホームセンターへシフトする。生産の低コストを求めた流通事業者がアジアでの開発輸入を進めて、国内生産が激減するなど、国内メーカーの淘汰が進む。受注案件の薄利・競争激化等厳しい経営環境下で、仕入先から紹介された小売チェーンに対して、海外生産では店頭の売れ行きに間に合わない・品質が担保できない等の「顧客の問題を解決」する商品提供など、変化への対応を図っている。なお、社長は先代からは顧客は 10 年すれば変わるものと言われ、役員の妻と共に記憶に留めている。

リーマンショック後の消費不況を経て、国内外の専門店チェーンストアやネット通販等新業態小売が伸張する一方で、既存の店舗型小売や通販が市場シェアを落とすなど、当社は再び厳しい経営環境に置かれた。これまで、有力流通事業者から、1 ロットで 100 ～ 500 台を定期的に受注して見込み生産・提供等安定した業容にあったが、工場の操業度低下を機に 3S に取組むと共に目下の打開策を思案した。良い答えを出せずにいたある日、県外の得意顧客から「即納」の要望を受けて顧客先を訪問・打ち合わせし、新た

に提供すべき価値と考えた。業績は底にあったが、既存の生産体制を見直して、一品から受注生産し即納するフレキシブルな生産体制を造り込みながら、社長が得意先へ営業したところ、当初は僅かな数量であった徐々に注文が舞い込むようになった。既存の顧客からの支持を得て、さらに新小売業態等の新規顧客からの受注も増え業績を上げている。

（３）革新により提供される新たな価値

デザイン性・品質と価格バランスの良さを兼ね備えた商品を、流通顧客へ企画提案し、商品化・生産、場合によってはエンドユーザーへの配送も行っており、企画開発～製造・物流までの機能を担っている。多品種少量かつ多頻度の受注～提供で、顧客の品揃え・選択性向上、在庫負担軽減を支えている。

（４）革新のポイント

社長は取引先・得意先との関係づくりに力を注いできた。経営環境が厳しい中で、取引先・得意先の力を得てピンチをチャンスに導いている。また、厳しい中で、中間製品造り置き型から一品仕上げ型のビジネス変革を、当社スタッフ（社員・パート）が支えている。ピンチに立っての金融機関の下支えがあり、生産体制造り込み等外部の専門家らのアドバイスを受け入れて事業を見直し・刷新できる組織風土がある。努力して課題を解決する意思とやり遂げる実行力を有する。

（５）革新の継続

金融機関・公的支援機関からの経営支援を積極活用し、生産・販売等の課題解決に取り組んでいる。少量・飛び込み塗装が生産のボトルネックであったが、少量塗装工程の新設等生産プロセス革新で運営の効率性向上を実現する（写真 17・18 参照）。今年初めに商標登録された自社オリジナルブランド商品のウェブ直販は、用途・使用シーンで複数のカテゴリーを設けて新商品も投入し、来店顧客の選択性を高める。また、販促・顧客管理面で改善を進め、個人・法人等顧客数が広がる。さらに、自社ブランド品の認知・浸透に向けて（写真 19 参照）、展示会でのプロモーションをスタートしている（写真 20 参照）。重要課題を明確化してその具現化に挑んでおり、顧客価値提供とビジネス変革の源は人づくりと捉えて、生産のマネジメント人材の育成に力を注いでいる。商品企画～価値提供等マーケティング力と生産性を高めるために、少量品を迅速・柔軟かつ微細加工する NC 加工機を導入し（写真 21 参照）、新デザイン商品の量産立ち上げ等運用準備を進めている。

写真 17 少量生産品塗装工程（D 社提供）



写真 18 塗装自動機ライン（D 社提供）

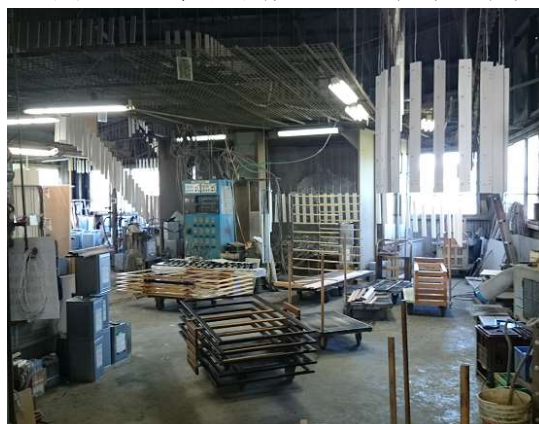


写真 19 オリジナルカラー仕上げ自社ブランド商品 (D 社提供)

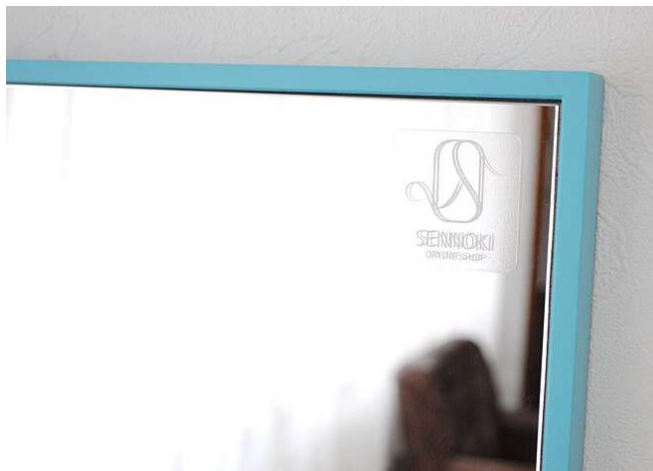


写真 20 展示会出展 自社ブース (D 社提供)



写真 21 工場配置された NC 加工機 (D 社提供)



第3章 考察

3. 1 A社

A社では、新分野・新領域で顧客価値を創造し事業化を実現するには、目的を明確化して、それをスタッフが理解し組織共有することが重要と認識している（日常業務に加えて新業務を行う動機付けが必要）。企画会議を使った課題の解決案検討・実施では、参画するメンバーに伴走して個々のメンバーの潜在力を引き出して企画立案、サンプル試作して評価・改善するサイクルを繰り返して個人・チームの能力を高めている。参加者が自発的に取り組める場づくり・雰囲気づくりは重要である。個人・組織が能力を高めるために、まずは経営者自身が企画立案・実践等による学びと経営の実効性を高める能力を強化がすることが大切である。社長は、地域の青年経営者団体での公益事業を通じて、会員経営者同士・外部との交流などから、模索しながらも地域に根ざした経営の姿を構想、人に重きを置く経営に取り組んでいる。

3. 2 B社

B社では、食生活・需要地・地域資源の大きな環境変化を受けて、自社での最終商品の製造、小売り・生活者向けの販売を目指す。拡販には時間を要しているが、試行錯誤しながら、商品見直し・改良と経営管理の改善を進め、辛抱強く経営の変革に取り組むリーダーシップが発揮されている。サイズ・形状が異なる原魚を燻化し旨味を凝縮するための炎（煙）をコントロールするコア技術がある。質・量の伴う安定供給を実現し自社商品の市場浸透を支えたのは、後継者が取り組んだ原価管理であり、生産プロセスの見直しと刷新である。製造工程を連続したプロセスとして捉えて、生産・衛生管理の現状・問題点を把握、全体像を示すためにフローチャート化を図っている。これを元に生産プロセスの連続性をチェック、最適プロセスをフローチャートに落とし込み、設備メーカーと打ち合わせして、具体的なオペレーションの企画を練り、新生産計画を立案した。生産ラインの立ち上げ・運用では、業務の改善と標準化を進め、品質安定に成果を上げるなど、生産管理の能力向上を果たす。また、後継者は、他県での小売り催事参加、大都市の飲食事業者が開催した当地食材を使ったフェアへの自社商品提供に携わり、新規の顧客と接触して販促する能力向上に努めている。後継者の妻は、顧客に満足してもらい、顧客との関係性を高めるために、レシピ企画・SNSを通じた提案、県内商業施設の催事でのデモンストレーション販売の実践を通じて提案・コミュニケーション力を向上させている。地域の商工会議所、そのネットワークなどを活用し、商品管理・生産刷新・販促等事業の変革を進めている。

3. 3 C社

C社では、人口減少が進む過疎地で、どうすれば地域の人々の生活を支えることができるのか、どのような顧客価値を提供すればよいのか、自らの事業と地域の持続的発展をどうすればよいのか、立地する地域の生活者顧客と日々向き合い、経営課題を認識している。地域の人々の生活を支える使命感があり、環境変化から機会を捉え、ビジネスの変革を進めて経営課題の具現化に挑んでいる。お惣菜提供を軸に提供力を強化し、仕出し・移動スーパー等で顧客ニーズに応えている。社長夫婦は中長期的な考えがあり、収益を生むことで、将来の価値提供とビジネス変革に備える。社員での雇用を基本としており、地域に密着した経営に取り組む。社長夫婦は、具体的な価値提供の企画実践を通じて、次の経営を担う後継者の成長を支援している。

3. 4 D社

D社では、地域の人々に支えられた社長が、業界・流通の構造的な変化が生じる中で、ビジネスチャンスをついて、自らの変革を促すリーダーシップを発揮している。定番製品を一定量・つくり置き供給するストック型で定型的な生産から、木製細枠ミラー製品カテゴリに注力して、受注した製品を翌日生産するノンストック型で非定型的な多品種少量生産への変革を図る。当社で使用する木材の多くは無垢材であり、工業製品のように一定仕様・品質が保証される素材では無い。自然材料の特徴を現場で見極めながら評価・加工・仕上げるスタッフの能力が提供価値の源泉となっている。フレキシブル生産が当社の強みであるが、負荷工程への応援・補完等チーム力が柔軟な対応を支えている。顧客価値提供とビジネス変革の源は人づくりと捉えており、マネジメント人材の育成に力を注いでおり、現在は生産上の問題発見・改善検討の能力向上を支援している。また、スタッフの働く環境をより良くしてゆくことを経営の重点取組に掲げて改善を進める。当社は、これまで、公的支援施策を使った事業計画書を作成し採択や承認を受け、プラン実践と成果を通じて、事業の将来を実現するための計画立案の重要性に気付いている。

第4章 事例各社の新たな価値提供とビジネス変革の分析

ミンツバーグは、特定の陶芸家の創作プロセスを分析し、さまざまな企業における戦略形成プロセスの調査結果を比較検討、工芸制作の比喩的な表現を交えて「戦略クラフティング」を表している[9]。戦略について「形成するプロセスと実行するプロセスとが学習を通じて融合し、その結果、独創的な戦略へとだんだん発展していく」。彼は、問題意識は単純明快で「戦略は工芸的に創作（クラフティング）されるというイメージこそ、実効性の高い戦略が生まれてくるプロセスを表しているのではないか」としている。また、『戦略という言葉は、通常、現実を未来と結びつけるうえで用いられる。しかし、過去との結びつきも等しく重要である。セーレン・キルケゴールがかつて述べたように「人生は、前進するためのものだが、振り返ることで理解される」ものである。マネジャーは戦略を未来において生かそうとする一方、過去を通じてそれを理解しなければならない。まさしくろくろに向かう陶芸家のように、組織も未来をマネジメントすることを望むならば、過去を学習することが欠かせない。自身の行動様式を認識することで、初めてその能力と将来性を把握できる。したがって、戦略クラフティングには、工芸品をつくりあげるのと同様に、未来と現在と過去を無理なく総合させることが求められる。』としている（図12 参照）。

そこで、各社のビジネス変革について、今、現れている成果は過去からの行動の積み上げであり、今からの行動の積み上げが未来をつくると考え、過去から現在の取組の集積から整理・分析することとした（図12・13 参照）。まずは各社の従前からの取組・環境変化と変化への対応を整理した（表9・10・11・12 参照）。次に各社の創業から現在まで、時代への適合を目指して新たな価値提供とビジネス変革に取組む各社の実際の歩みを、三つの時期に分けて明確化した（表13・14・15・16 参照）。上記を受けて、各社が直近から現在における新たな価値提供の取組をいかに進めているのか「組織の未来に向けたマネジメント」を現した（表17・18・19・20 参照）。さらに、事例各社の取組から、環境変化に対応して、新たな価値提供とビジネス変革を進める鍵（重要因子）を抽出した。

図12 事例各社の新たな価値提供とビジネス変革の分析の考え方（筆者作成）

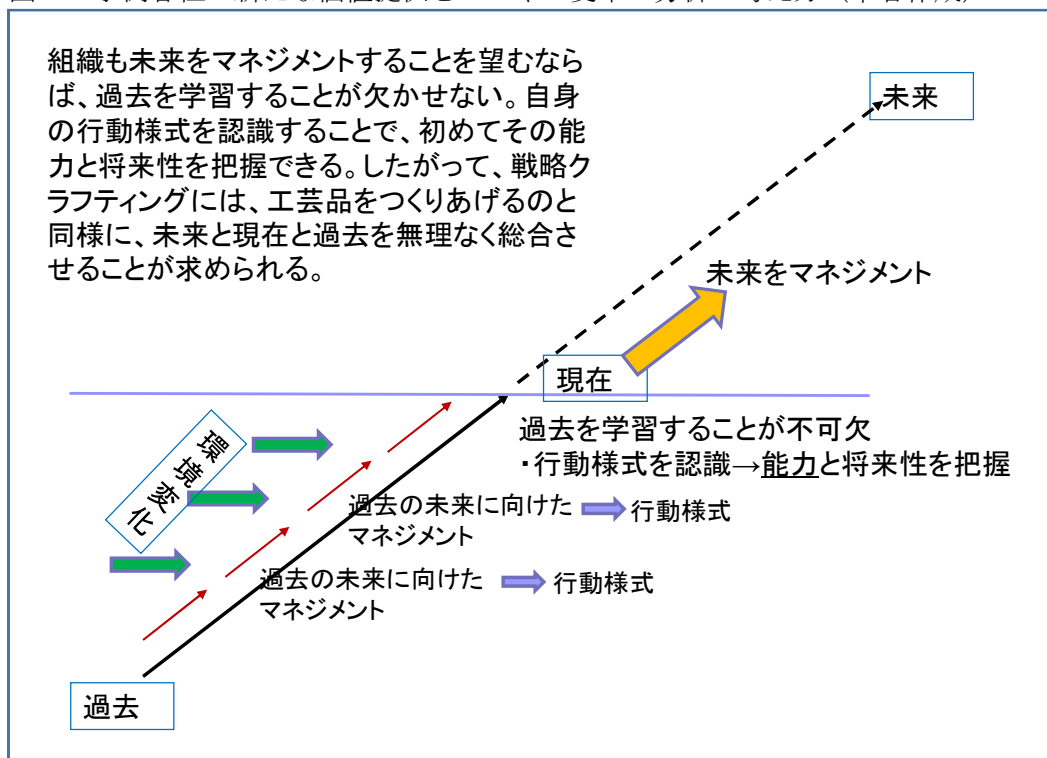
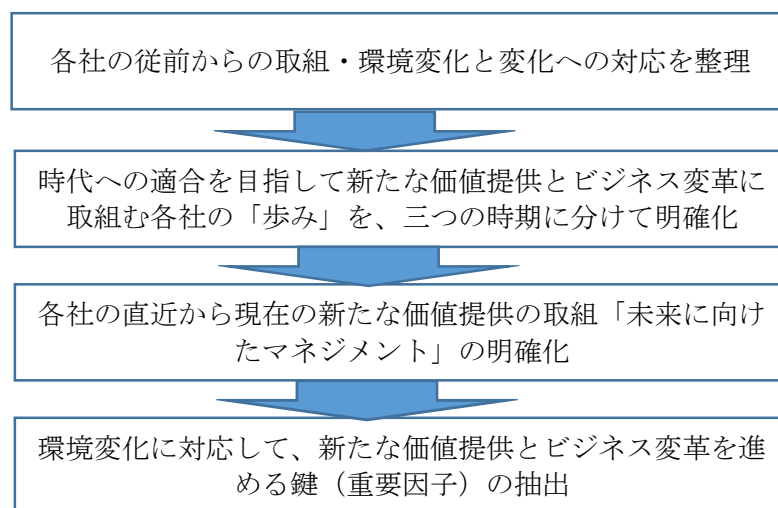


図 13 分析のフロー（筆者作成）



4. 1 各社の従前からの取組・環境変化と変化への対応の整理

各社の従前からの取組・環境変化と変化への対応について、主要な取組内容を時系列で整理した。従前からの取組では対象顧客・提供商品サービス（価値）とビジネスの特徴、環境変化は外部の影響の大きな変化、変化への対応では対象顧客・提供商品サービス（価値）とビジネス変革の取組と学習の視点で整理した（表9・10・11・12 参照）。

表9 A社の従前からの取組・環境変化と変化への対応の整理

	対象顧客	提供商品・サービス（価値）
従前からの取組	○特定ニットメーカーに取引が集中していたが、徐々に顧客開拓し複数のニットメーカーと取引する（アパレルメーカーがニットメーカーへ発注し、そこから当社は受注）。	○靴下ワンポイント刺繍を大量提供することから、精緻・品質の伴う刺繍の少量多品種提供を行う。 ○直近では、レギンス等への大型で精緻な刺繍の提供を開始する。
	<p>ビジネスの特徴</p> <p>○靴下の産地にある靴下専門の刺繍加工事業者で、創業者の祖母・祖母を支えた祖父の事業を承継したのが現社長である（家族経営ではない）。</p> <p>○好景気時には、数十人の生産体制で、特定アイテムを特定設備に割り付けて効率重視した少品種大量生産する。</p> <p>○特定箇所へ位置決めするワンポイントの精緻刺繍を量産提供する。</p> <p>○バブル崩壊以降は、得意先開拓・受注案件増を目指す。</p> <p>○ロットの大量生産から少量化が進み、生産効率向上・品質向上に取り組む</p> <p>○社長は生産現場の第一線で生産を支える業務を行っていたが、現場リーダーの人財育成に取り組み、自身がいなくても生産現場が回る体制を築く。</p> <p>○納期・品質の価値提供だけでなく、他社に出来ない自社独自の刺繍を量産提供することを目指す。</p> <p>○靴下以外の薄く伸縮性が高く大きな商品に対応した精緻で大柄の刺繍を生産する技術確立する。</p> <p>○レギンスの大柄刺繍立ち上げでは、量産デザインについてアパレルメーカーと直接打ち合わせ、量産デザイン・試作を経て、刺繍量産する。</p> <p>○若手経営者団体に所属し社会貢献事業に関わり、地元の若手経営者と人的ネットワークがある。</p>	
環境変化	<p>○バブル崩壊以降は海外生産移転、製造小売りするSPA等新業態の躍進、百貨店の衰退、業界メーカーの廃業が進む。</p> <p>○海外有名ブランドの国内ライセンス契約終了、インバウンド需要減少、流通在庫増に伴う生産縮小と生産地の再配置（国内生産の縮小）、商標・ロゴの入らないブランド商品の浸透、靴下メーカーの製造直販が進む。</p> <p>○国内靴下生産の減少・輸入浸透率の上昇が進む。</p>	
変化への対応	対象顧客	提供商品・サービス（価値）
	○複数のニットメーカーを主要顧客にしながら、アパレルメーカーの顧客開拓、一般事業者等法人顧客の開拓を目指す。	<p><他に無いオリジナル刺繍の提供></p> <p>○大柄・精緻でデザイン自由度を高めて供給力を強化した刺繍提供を目指す。</p> <p>○毛糸太糸を用いた立体感のあるコード刺繍、12色の多色刺繍提供を目指す。</p>

	<p>ビジネス変革の取組と学習</p> <p>○コード刺繍・多色刺繍の量産機を導入し、新たな価値提供を準備する。</p> <p>○経営計画書を立案し、社長はスタッフへ実行と目標達成をコミットメントする。</p> <p>○社外への当社独自の刺繍技術を発信し、アパレルメーカー等顧客提案するために、企画会議を毎月複数回開催して、大型精緻刺繍・コード刺繍で何ができるのか、その特徴を明示する刺繍用デザイン企画し、提案用サンプルを作成する（※当社独自技術を使った刺繍加工の特徴を顧客に伝える・提案に当たり、意見交換・仮サンプル作成・評価・改善を通じて、企画会議の参加者は刺繍企画（デザイン）に取組、これまで出来なかった取り組みであってもチームで解決できる学びを得ている）。</p> <p>○量産用刺繍デザイン力の強化に向けて専任担当者を配置（従前は社長が量産デザイン担当）、社長がデザイン課題を専任者に出して専任者が課題に取り組み量産デザインに仕上げる反復により、量産デザインのノウハウを学習して、デザイン力を向上させている。</p> <p>○ワッペンの縁取りを刺繍で行うロック方式の技術確立に向けて、社長は展示会等外部情報収集、担当者が情報を基にトライアルと改善を行い、ロック方式の社内技術を確立する。※明確な目的のもとで社長と担当者が課題・実践と評価の情報を共有して改善に取り組んでいる。</p> <p>○3Sについては、スタッフの自発的な取り組みで、個々の持ち場の整理整頓が進み、さらに推進するためにモノの棚割を定めて共有ルールのもとで運用を行う。</p> <p>○得意先・取引先のネットワークを活かして、アパレルメーカーへの独自刺繍加工の提案営業をスタートする。</p> <p>○金融機関との関係は良好である。</p>
--	---

表10 B社の従前から取組・環境変化と変化への対応の整理

	対象顧客	提供商品・サービス（価値）
従前から取組	<p>○主要顧客は大都市の専門卸である（関東ではそば、関西ではうどん等の飲食店向け）。</p> <p>○地元の土産物店・ホテル、県外アンテナショップなどの小売店、生活者へ直販が徐々に増える。</p>	<p>○季節で大きさ特徴が変わる原魚を下処理、直火燻製等独自の製法で宗田節に仕上げ段ボール箱詰め出荷する。</p> <p>○自社製の宗田節を削り加工品、宗田鰹等の燻製品などの生活者向けパッケージ商品を提供する。</p>
	<p>ビジネスの特徴</p> <p>○宗田節の産地にある水産加工事業者で、経営者の父・母と後継者を中心にした家族経営で、地域の近隣で生活するスタッフが業務を支える。</p> <p>○当社は高質な節の生産に特化、飲食向け等の専門卸を営業基盤に、宗田節を箱詰め大量出荷してきた。</p> <p>○鮮度保持・旨みを引き出す迅速な下処理を施し、地元の原料を使って直火で焙燻する。</p> <p>○卸の得意先の廃業、調味料の浸透、生活者の志向変化、総需要減少等々が生じる。</p> <p>○徐々に得意先からの受注量が減少する。</p> <p>○少量であるが削り節等自社ブランド商品の自社製造を開始する。</p> <p>○手探りしながら地元の土産物店、都内アンテナショップを顧客開拓する。</p> <p>○地元で獲れた原魚で燻製品を商品化、都市部の専門小売り等へに供給する。</p> <p>○大都市の居酒屋チェーンへ宗田節削り商品・燻製商品を提供する。</p> <p>○受注量が減ったとはいえ、営業基盤である専門卸からのまとまった受注が製造を支えている（煮沸・焙燻等工程でミニマム固定費発生）。</p> <p>○単純に製造直販すると収益性が改善とはいかず、宗田節をまとまった量で製造し、後工程の自社ブランド商品加工により付加価値が向上する。</p>	
環境変化	<p>○地元での宗田鰹漁獲の急減と価格高騰により調達が不安定となる。</p> <p>○毎年地元で開催される宗田節の競り開催が、量が揃わず中止される。</p> <p>○漁師のそのものの減少、漁師の漁獲対象の変更、漁場での不漁が生じる。</p> <p>○和食のユネスコ無形世界遺産登録、地方食材や出汁ブームである。</p> <p>○地元産地の同業他社が廃業する。</p>	
変化への対応	対象顧客	提供商品・サービス（価値）
	<p>○小売・卸・飲食等の事業者と生活者との取引を拡げる。</p> <p>○飲食等業務向け専門卸は重要顧客である。</p>	<p>○自社で製造しパッケージ化する「自社ブランド商品」を提供する（自社加工品を用いてOEM供給される自社ブランド品もある）。</p> <p>○宗田節を業務向けに提供する。</p>
	<p>ビジネス変革の取組と学習</p> <p>○調達価格高騰・販売の拡がりを受けて、製造原価の把握と採算性の改善に向けた取組の検討を進める。</p> <p>○燻製商品の再企画・リニューアル商品化を図る。</p> <p>○売れ筋である宗田節削り商品の生産性向上に向けた取組の必要性を認識する。</p> <p>○後継者の妻が当社事業に参画し、4名を中心にした家族経営となる。</p>	

	<p>○生産の流れの円滑化・品質向上を目指す製造プロセス革新を計画、導入・運用を図り生産性向上を果たす。</p> <p>○後継者は問題発見・課題抽出と解決策の検討等の目的に到達するための計画立案～その実践を通じて、製造プロセス革新のマネジメントを学ぶ。</p> <p>○後継者の妻は、自社商品の使い方・楽しみ方の企画提案や商品化等新たな価値提供に取り組んでいる。</p> <p>○後継者は、誰に・何を・どのように提供し事業を継続するのか、生産・商品開発も含めたマーケティングの考え方・実施策とその結果として期待される財務の成果について、公的支援施策を使って事業計画書に落とし込む。</p> <p>○地元・近隣地域での催事参加、県外での小売店での催事参加、都内での展示会出展など、新規・既存の顧客と接触出来る場で、プロモーション活動を継続する。</p> <p>○自社ブランド商品の市場浸透に力を入れており、顧客との接触機会が拡がりコミュニケーションを行ってきたことで、ものづくり優先から生活者・流通事業者等顧客を意識したマーケットインの考え方・動きに変化している。</p> <p>○金融機関との関係は良好であり、資金調達に支障は見られない。</p>
--	---

表11 C社の従前から取組・環境変化と変化への対応の整理

	対象顧客	提供商品・サービス（価値）
従前から取組	<p>○店舗商圏の人口減少・高齢化が進む地域で生活する人々である。</p> <p>○小売店舗が無くなった過疎地域で生活する人々である。</p>	<p>○地元の食材・味付けで手作りした惣菜やパン等生活必需品を、店舗・配達で提供する。</p>
	ビジネスの特徴	
	<p>○経済の高度成長期・商圏の人口拡大期から人口減少する時期を通じて、食品小売店では地域の一番店である。</p> <p>○地元の食材・味付けで毎日手作りする惣菜が顧客に好評を得ている（社長夫婦の娘は大学卒業後に専門学校で調理を学び、当社の惣菜づくりを継承している）。</p> <p>○スタッフは、社員雇用を原則としている（希望によりパート・アルバイト採用も）。</p> <p>○店舗リニューアル、設備の新設・更新等将来に備えて財務の健全性を保っている。</p> <p>○加工食品・生活雑貨等NB商品の仕入れ価格は有力卸からの調達で割高な傾向にある。</p>	
環境変化	<p>○商圏では、平成以降は人口減少が止まらず、高齢化が進み、来店客数が減少する。</p> <p>○近隣地でコンビニチェーンが出店、市街地の外れには毎日低価格の食品を大量に揃えるドラッグストアが出店する。</p> <p>○有力卸のデリバリー力が低下する。</p> <p>○仕出しの提供が増える一方で、惣菜・仕出しの調理スタッフを募集しても、なかなか人が見つからない状態である。</p> <p>○都内でのアンテナショップのブーム、人口が集中する都市部での地方特産品ブームが生じている。</p>	
変化への対応	対象顧客	提供商品・サービス（価値）
	<p>○店舗商圏の人口減少・高齢化が進む地域で生活する人々が対象である。</p> <p>○小売店舗が無くなった過疎地域で生活する人々が対象である（対象地域拡大）。</p> <p>○都市部で地域の味・食材と食文化を体験したい人々を対象とする。</p>	<p>○地元の食材・味付けで手作りした惣菜やパン等生活必需品を、店舗・配達で提供する。</p> <p>○過疎地域へ移動スーパーで定期訪問して、惣菜・日配品等生活必需品を提供する。</p> <p>○地元の食材・自社ブランド調味料を飲食店・小売店を通じて提供する。</p>
	ビジネス変革の取組と学習	
	<p>○娘婿の経営参画により、小売店舗が無くなった過疎地域で移動スーパー訪問を開始する。</p> <p>○移動スーパーでは過疎地の生活者へ買い物利便性と共にコミュニティの場を提供する。</p> <p>○高齢顧客が買い物しやすい店づくりを目指し、什器高さ・通路幅・品揃え・休憩談話用の椅子等の店舗をリニューアルする。</p> <p>○ボランティアチェーンに加盟し、仕入れ・品揃えと価格面等を見直す。</p>	

	<p>○仕入れ先の検討・ボランティアチェーン加盟により、仕入れ・品揃えの問題発見と改善等商品管理の重要性を学ぶ。</p> <p>○地域の区長から移動スーパーの訪問要請を受けて対応地域を増やす。</p> <p>○移動スーパー事業単独での事業化に向けて、顧客・商品・移動・販売等の課題を認識する。</p> <p>○近畿中四国で活動する経営専門家・地元公的支援機関の提案を受けて、都市部の居酒屋チェーンと商談・取引開始、スポット的な取引であったが地域性の高い商材を提案して居酒屋チェーンの新業態店へ提供する。</p> <p>○専門家との偶然の出会いであったが、これまで培ってきた仕入れルートを活かして食材提供を続けて大都市での需要に応えている。</p> <p>○生活者顧客との日常的なコミュニケーションを重視するが、夏・秋には駐車場でカラオケ大会等のイベントを開催して、楽しみの場を提供する。</p> <p>○経営者夫婦は、後継者夫婦が発案・実行する新たな取組を応援している。</p>
--	---

表12 D社の従前から取組・環境変化と変化への対応の整理

	対象顧客	提供商品・サービス（価値）
従前から取組	○近隣・関西の家具卸、通販小売、専門店である。	○無垢材を使った木製細枠ミラーや木製インテリアの完成品を提供する。
	ビジネスの特徴	
	<p>○金物・木工製品の産地にあり、金物の柄をつくる木工所として創業する。</p> <p>○社長は第二次オイルショックによる不況期に入社、バブル経済崩壊後のデフレ、ホームセンターの多店舗展開、国内家具業界の淘汰・再編、薄利競争の中で、得意先・取引先との関係づくりを重視し、発注顧客の納期・品質等の要望に対応する。</p> <p>○先代から顧客は10年で変わると言われており、役員の妻と共に記憶に留め置く。</p> <p>○ワンロット数百台を定期的に受注、在庫を造り置く見込み生産する。</p> <p>○自社企画～塗装仕上げ迄の完成品を生産するラインと体制をつくっている。</p>	
環境変化	<p>○ウェブ通販システムの構築（ウェブ受注販売と宅配）、国内家具チェーン小売りの多店舗展開・海外チェーン小売りの国内店舗展開など、新業態小売りが伸張する。</p> <p>○生活者の購買行動が変化する。</p> <p>○生活者顧客の購買行動について、カタログ通販事業者からネット通販事業者へシフトが生じている。</p>	
変化への対応	対象顧客	提供商品・サービス（価値）
	<p>○近隣・関西の家具卸、ネット通販、カタログ通販等事業者が対象である。</p> <p>○個人（生活者）を対象とする。</p> <p>○建設・住宅関連の法人事業者を対象とする。</p>	<p>○無垢材を使った木製細枠ミラーや木製インテリアの完成品を提供する。</p> <p>○OEMでは木製細枠ミラー等商品を一括受注から短納期提供する（企画・生産・物流・在庫機能を提供）。</p> <p>○自社ブランド商品は、セミオーダーで仕様決めて生産・提供する。</p>
	ビジネス変革の取組と学習	
	<p>○生活者の購買行動変化・業界構造変化等から、得意先からの注文量が激減する。</p> <p>○工場の3S開始、得意先からの小ロット・短納期対応の要望を聞き、得意先から紹介された生産現場改善の専門家の支援を受け、多品種少量を受注生産即納する工程整備を進める（現場では反発も多少あったが実践的に整備を図る・・・中間材料を造り置かない・ストックしない・工場の整理整頓）。</p> <p>○営業活動しても当初は少額の売上げであったが、工場の稼働率は徐々に上がる。</p> <p>○生産は、前日受注分を、顧客対応する社長が、工場稼働状況と販売進捗状況を勘案して生産計画を組み、生産・出荷する（社長は供給に関する顧客管理・販売管理及び生産管理の司令塔になっている）。</p> <p>○無垢木材は自然材料で、特徴を現場で見極めて仕上げる目利き・加工力をもって商品を生産する。</p> <p>○塗装等特定工程は専任者を置くが、負荷工程には応援駆けつけして生産の流れが滞らないように自発的に動けるスタッフがいる。</p>	

	<p>○当社は、商品企画から生産・在庫等流通事業者の商品管理機能を提供して受注が増えており、その対応のために個別塗装工程を刷新し、生産性が向上し、さらに受注拡大につながっている。</p> <p>○自社ブランド商品を立ち上げ、色・サイズ等のセミオーダーを受けるウェブ直販サイトで生活者や法人からの受注が増え、自社ブランド商品は、当社スタッフにとっても大切にしたい（誇りに思う）商品となっている。</p> <p>○社長の後継者含む若手人材の生産現場での問題解決力向上のために、生産のマネジメントを学ぶ場を設置している。</p> <p>○少量複雑形状の加工・新商品試作等の生産・開発機能を強化するため、NC加工機を導入して生産性向上を目指している。</p> <p>○社長はオーダー増に対応して当社の柱となる価値の品質と提供に努力し、その妻は経営企画・自社ブランド商品のマーケティングの能力を高めて、当社の新たな取組を支えている。</p> <p>○当社は、地域の金融機関や公的支援機関と専門家等の外部資源を活用してビジネス変革を進めている。</p>
--	--

4. 2 時代への適合を目指した事例各社の取組と歩み

各社の創業から現在まで、時代への適合を目指して新たな価値提供とビジネス変革に取り組む実際の歩みを現した。創業から現在までを三つの時期に分けて、事例各社の取組を外部環境・対象顧客・提供価値・課題・価値提供で整理した（表13・14・15・16参照）。

表13 A社の時代への適合を目指した取組と歩み

時期	創業からバブル経済	バブル崩壊から直近	直近から現在
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・経済成長 ・百貨店・アパレルメーカーの隆盛と市場拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・経済の長期低迷 ・海外生産進展 ・百貨店の低迷・SPA等新小売り業態の成長と市場縮小 ・アパレル・ニットメーカーの小売り参入 	<ul style="list-style-type: none"> ・有力ブランドの国内ライセンス契約終了 ・アパレル業界の低迷 ・アパレル・ニットメーカーの直販展開
対象顧客	<ul style="list-style-type: none"> ・特定ニットメーカー 	<ul style="list-style-type: none"> ・複数のニットメーカー 	<ul style="list-style-type: none"> ・複数のニットメーカー ・アパレルメーカー（今後） ・エンドユーザー（今後）
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> ・量的供給 ・品質 ・ブランド品の精緻刺繍 	<ul style="list-style-type: none"> ・少量多品種供給と品質向上 ・薄い伸縮生地への精緻刺繍 	<ul style="list-style-type: none"> ・少量多品種供給と品質向上 ・ワッペン刺繍 ・大型・精緻・多色刺繍でデザイン性（デザイン自由度向上）提供 ・法人・個人エンドユーザーからの直接オーダーメイド刺繍と提供
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・大量生産・安定供給 	<ul style="list-style-type: none"> ・本生産前の段取り業務増加に対して業務品質・効率向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品企画・技術確立とアパレル顧客への提案と開拓 ・エンドユーザー対応
価値提供を実現するための取組	<ul style="list-style-type: none"> ・内職的な刺繍が一般的な中で、多頭式ジャガードミシンを導入 ・社員雇用で量産供給体制を築く 	<ul style="list-style-type: none"> ・一人一人の業務能力が高くなるようサポート ・既存設備で出来る薄く伸縮する生地刺繍の量産技術開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営計画発表とスタッフ全員への社長コミットメント ・企画会議を使い組織的な企画力強化 ・社長・専任者のチームによるデザインに合わせた量産用刺繍デジタルデータ技術向上 ・ワッペン刺繍技術確立

表14 B社の時代への適合を目指した取組と歩み

時期	創業からバブル経済	経済低迷期からリーマンショック前	直近から現在
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・実需の拡大 ・需要地の卸との強固な関係 	<ul style="list-style-type: none"> ・出汁を使う飲食店の廃業（特に個人店） ・卸の流通力の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・不漁・原魚高騰 ・出汁を使う飲食店廃業、卸流通力低下 ・和食の見直し・出汁ブーム
対象顧客	<ul style="list-style-type: none"> ・需要地の専門卸 	<ul style="list-style-type: none"> ・需要地の専門卸 ・地元の土産物等小売店や飲食店 	<ul style="list-style-type: none"> ・需要地の専門卸 ・地元・県内の土産物等小売店や飲食店 ・県外飲食店、生活者
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> ・創業の頃は鰹節 ・全国的な産地にあり品質の高い商材提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・品質の高い商材提供 ・自社製造する宗田節の加工食品提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・品質の高い商材提供 ・自社製造する宗田節の加工食品の量的安定供給 ・新商品等の用途提案 ・ウェブ直販提供
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・原魚（鰹）高騰による採算性と商材提供 ・需要を支える安定供給 	<ul style="list-style-type: none"> ・需要減少に対していかに採算性を保つのか ・立ち上げた自社商品の事業化 	<ul style="list-style-type: none"> ・需要地の専門卸向け商材の確保と供給 ・自社ブランド加工食品の製造プロセスの品質が伴う生産性向上 ・自社商品のマーチャンダイジング
価値提供を実現するための取組	<ul style="list-style-type: none"> ・食生活の変化等から高騰した鰹から宗田節へ転換 ・直火を使う伝統的製法で節づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ・固定費・変動費を抑えながら良質な商材提供 ・自社加工商品の企画・商品化 ・その催事や人的営業等プロモーション 	<ul style="list-style-type: none"> ・得意先卸から先行して受注生産 ・自社加工品の製造プロセス革新、 ・調味料・麺等他社メーカーとのコラボで新商品化、 ・地元に加えて大都市展示会でのプロモーション

表15 C社の時代への適合を目指した取組と歩み

時期	創業からバブル経済	経済低迷期からリーマンショックの頃迄	直近から現在
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・人口増加 ・経済成長 ・水産養殖産業の隆盛 	<ul style="list-style-type: none"> ・水産養殖産業の急激な衰退 ・デフレ、人口減少・高齢化 ・食品卸等流通業の淘汰再編 	<ul style="list-style-type: none"> ・人口減少・高齢化進展 ・過疎化（住民がいなくなる地域も） ・市内では有力小売りチェーン店舗が進出
対象顧客	<ul style="list-style-type: none"> ・市街地から外れた当社店舗が立地する商圏内顧客 	<ul style="list-style-type: none"> ・市街地から外れた当社店舗が立地する商圏内顧客 ・小売店が無くなった過疎地買い物難民 	<ul style="list-style-type: none"> ・市街地から外れた当社店舗が立地する商圏内顧客 ・小売店が無い過疎地・住宅地の買い物難民 ・県内外の流通事業者・飲食事業者
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> ・創業期は米屋で牛乳等の配達 ・食品小売店として品揃え拡大し選択性提供 ・鯉のたたき等には自家製「たれ」・地元の味付け惣菜提供など地元の家庭料理の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・宅配 ・地元の家庭料理の提供 ・惣菜・仕出し需要にこたえて供給力強化 ・移動スーパー事業を開始して過疎地で買い物の場の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・宅配 ・地元の家庭料理を提供、仕出しの突発注文に対応 ・移動スーパー事業による過疎地で買い物の場・コミュニティの場の提供 ・高齢者の店内買い物利便性向上 ・大都市生活者へ地域の食文化提供
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・生活必需品を毎日揃えて提供し地域で無くてはならない店舗 	<ul style="list-style-type: none"> ・人口・需要減下で商圏内顧客へ価値提供重視かつ採算がとれる、・高齢者・働く主婦の料理問題への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・商圏需要減少下で顧客の生活を支えて事業継続のために生産性を向上させること ・買い物に行けない商圏内外顧客への対応
価値提供を実現するための取組	<ul style="list-style-type: none"> ・米・牛乳配達から食品全般品揃え ・創業時から家庭の味「自家製たれ」の提供、地元の味付けの惣菜提供など、地元商圏ニーズに応えたマーチャンダイジング力強化・社員雇用でのオペレーションによる安定供給 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客とのコミュニケーション重視 ・惣菜の下準備・調理時間短縮出来る調理設備導入し食品工場を設置 ・後継者の提案を受けて保冷車両を導入し過疎地域で移動スーパー販売開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗の内外リニューアル ・ボランティアチェーンに加入し価格・品揃え力強化と発注事務等ITツールで効率化 ・移動スーパー販売の訪問地区増と顧客ニーズへの対応 ・県外の流通事業者・飲食事業者の顧客開拓と食材提案・安定供給

表16 D社の時代への適合を目指した取組と歩み

時期	創業、バブル崩壊からリーマンショックの頃	リーマンショック後から直近	直近から現在
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・経済成長（創業） ・大手小売りの開発輸入と新業態小売りの伸張・ ・家具業界の淘汰と競合激化 	<ul style="list-style-type: none"> ・生活者の購買行動変化 ・ネット通販の伸張 ・家具卸の業態化 	<ul style="list-style-type: none"> ・生活者・法人の購買行動変化 ・ネット通販の伸張、
対象顧客	<ul style="list-style-type: none"> ・金物産地の製造業（創業） ・近隣及び関西の家具卸 ・専門店、カタログ通販 	<ul style="list-style-type: none"> ・近隣・関西の家具卸 ・ネット通販、専門店 ・カタログ通販 	<ul style="list-style-type: none"> ・近隣・関西の家具卸 ・ネット通販 ・専門店 ・カタログ通販 ・個人や法人
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> ・柄等のパーツ提供（創業） ・品質・納期遵守し完成品を数百台単位で提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・多頻度受注・少量多品種を短納期提供 ・商品企画・生産・在庫機能提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・同左 ・個人向けではサイズ・カラーの選択性と独自性提供 ・法人向けでは相談対応
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・部材加工から付加価値向上（創業） ・安定供給と競合回避 	<ul style="list-style-type: none"> ・当初は少量多品種・即納の生産体制づくり ・無垢材加工で工程数が多く工場の生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社ブランド商品の開発と販売 ・付加価値生産性の向上 ・受注増に伴う工場生産性の向上
価値提供を実現するための取組	<ul style="list-style-type: none"> ・工程数の少ない部材加工（創業） ・徐々に設備を入れて完成品生産体制を築く ・品質・納期等顧客要望に合わせた商品の提供（誠実な対応） ・見込み生産し中間品・仕掛かり在庫を置いて安定供給 	<ul style="list-style-type: none"> ・中間品・仕掛品をストックしないジャストインタイム生産体制の確立 ・顧客・販売・生産等の三つの管理を束ねる社長の采配 ・スタッフの柔軟な負荷工程サポート 	<ul style="list-style-type: none"> ・個別塗装ライン稼働 ・管理の采配とマンパワー発揮によるフレキシブル対応力強化 ・若手人財の問題解決力向上 ・社長の妻（役員）の経営企画・自社品マーケティング力強化 ・NC加工機による少量対応・試作品対応等生産開発機能強化

4. 3 事例各社の直近から現在の取組「未来に向けたマネジメント」

ミンツバーグは過去を学習し組織の行動様式を認識することで能力・将来性を把握できるとしており、これに環境変化と対応を組み合わせて、事例各社の取組を整理する視点を明確化した。このうえで、事例各社の直近から現在の新たな価値提供とビジネス変革の取組を「未来に向けたマネジメント」として現すこととした（図14 参照）。

具体的には、事例各社が価値を生み提供する「日常的な考え方・行動」を基盤に、「環境変化」による「既存ビジネスの限界と変革の必要性」や「ビジネスチャンスをつ捉えて新たな価値」を認識し、「価値を生む源泉（能力）」を活用して「新たな価値提供をトライアル」し、その成果を確認して実現可能性・将来性を把握、「経営課題」を明確化、その具現化に向けた「新たな価値提供のプロセスづくり（マネジメント）」で、事例各社の「未来に向けたマネジメント」を現した（表17・18・19・20 参照）。

図 14 「未来に向けたマネジメント」の項目と構成（筆者作成）

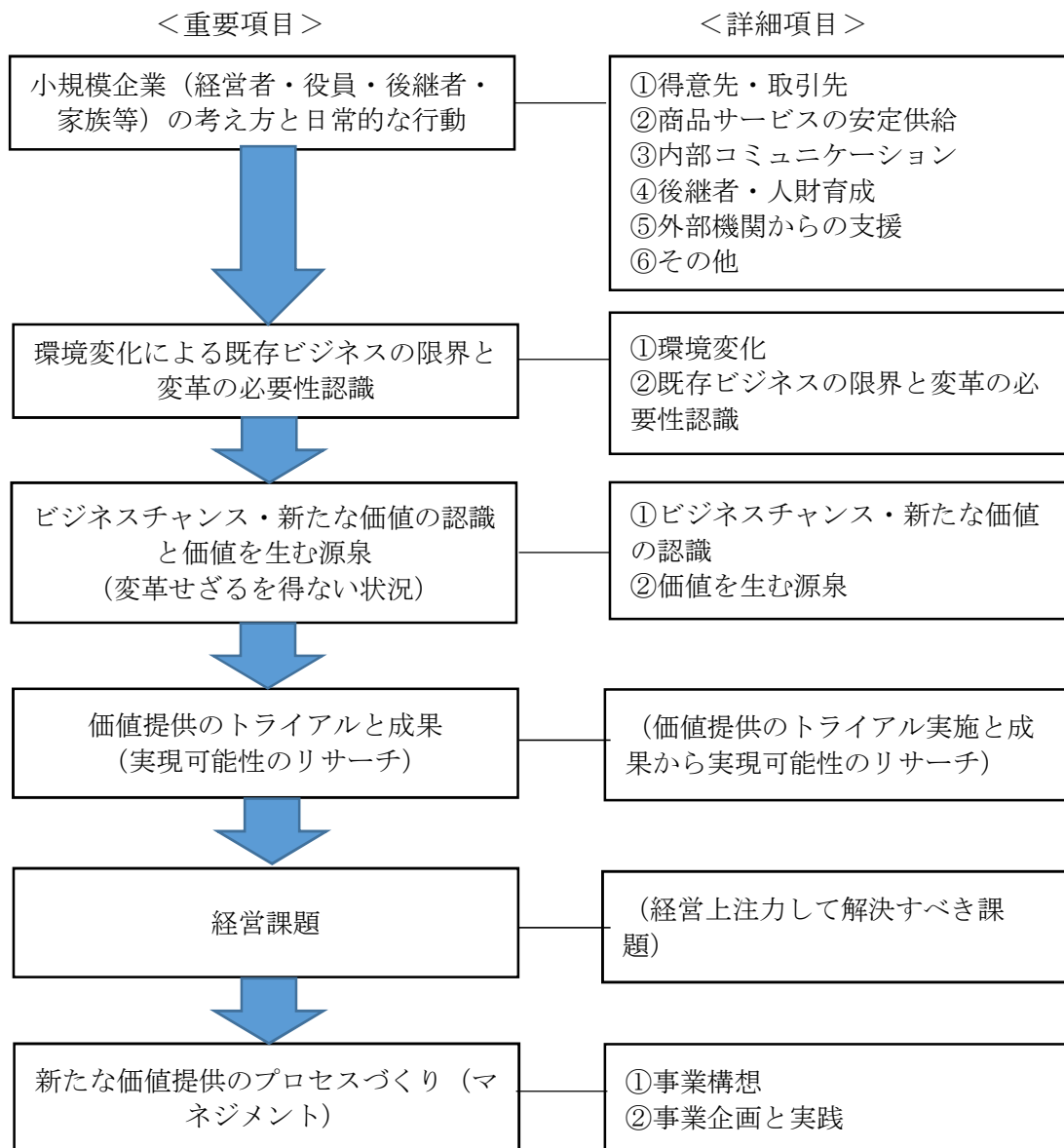


表17 A社の「未来に向けたマネジメント」

重要項目	詳細項目と内容
<p>小規模企業（経営者・役員・後継者・家族等）の考え方と日常的な行動</p>	<p>①得意先・取引先 産地・業界の人的ネットワークを築いており、相談・顧客紹介がある。得意先・取引先からの相談・依頼に応じて難しい案件であっても問題解決を図ってきた実績が、信頼関係につながっている。</p> <p>②商品サービスの安定供給 設備のスペックと性能で生産力が変わるので定期更新のための財務安定性に留意し、受注量が減った場合は業務をスタッフ間でシェアし生産の増減振幅に対応する。スタッフの業務能力向上のために生産現場で業務（教育）支援を行う。</p> <p>③内部コミュニケーション 毎日の運営情報共有以外に、社長と社員で定期的に会議開催し課題を共有する。班内のスタッフ間で日々意見交換がある。</p> <p>④後継者・人材育成 社長がいなくても工場が回る体制づくりを進めてきた。スタッフの業務能力向上のために現場責任者らがノウハウ提供・業務を支援する。</p> <p>④外部機関からの支援 金融機関とは良好な関係を築いており、資金面に加えてコンサルティングサービスの提案を受け入れ、支援を活用する。</p> <p>⑤その他 青年会議所で社会貢献事業を、業種業態の違う若手経営者と続けてきた、理事長職の経験があり異業種の人的交流経験が豊富であり、多様な経営の考え方・取組に触れている。</p>
<p>環境変化による既存ビジネスの限界と変革の必要性認識 （変革せざるを得ない状況）</p>	<p>①環境変化 生産の海外移転・輸入浸透率拡大する中で国産・品質や機能に価値を見出すアパレルメーカー・流通事業者やエンドユーザーが存在する。</p> <p>②既存ビジネスの限界と変革の必要性認識 従来からの品質・納期の価値を提供しつつ社内生産の効率性向上によるコストダウンだけでは限界を感じ、当社ならではの商品サービス提供の必要性を認識する。</p>
<p>ビジネスチャンス・新たな価値の認識と価値を生む源泉</p>	<p>①ビジネスチャンス・新たな価値の認識 産地の人的ネットワークを通じて、アパレルメーカーが企画する「高い伸縮性生地への小柄精緻刺繍」の依頼を受けて、量産を実現する。また、これをきっかけに同様の生地への大柄精緻刺繍の量産を、アパレルメーカーから直接依頼される。得意先・取引先のネットワークを通じて、難しい刺繍の依頼に対して量産対応することで機会を見出している。</p> <p>②価値を生む源泉 試作・量産用生産技術の確立を反復する中で、問題解決を図る力をつけている（得意先・取引先との信頼関係の構築に寄与）。相手先の困り事・困難な仕事をあえて受注し、解決・加工に結び</p>

	つけてきた社長のリーダーシップと高い品質で効率良く量産刺繍するスタッフの能力がある。
価値提供のトライアルと成果 (実現可能性の リサーチ)	アパレルメーカーのデザイナーと、レギンスへ大型精緻刺繍する高級品の商品化に向けた量産デザイン・試作を進めて、2011年に始めて商品が販売されて現在も量産供給を継続する。
経営課題	新商品サービスの提供による生産性向上である。
新たな価値提供 のプロセスづくり (マネジメント)	<p>①事業構想 商品のデザイン性を向上させる独自の多色刺繍・コード刺繍とその大柄刺繍を、アパレルへ提案し刺繍加工の受注を目指す。ヨーロッパではエンドユーザーがウェブサイト上でデザインした刺繍を生産・提供する刺繍メーカーの直販ビジネスを行っており、段階的に実現を目指す。</p> <p>②事業企画と実践 予め決められた量産品のプロダクトアウト型から、提案と顧客ニーズを摺り合わせて新商品を創るクリエイティブ型へ変革を図る。社長は外部の助言を受け入れながら経営計画書を仕上げて、スタッフと目的・取組等を共有する。専任スタッフとの交換日記方式で技術開発、企画会議でスタッフと課題共有・解決策を意見交換し具体的な試作サンプルを製作するなど、明確な目的のもとで、コミュニケーションの場を通じて課題レベルを少しずつ上げて試作を繰り返して（チームでの評価・改善を行い学習している）、新たな価値提供の生産技術・企画提案力を向上させている。また、社長は産地の人的ネットワークを通じて、有名アパレルの幹部へ提案を行い、相応の評価と課題を持ち帰り、早速課題解決に向けて改善を進める。さらに提案内容・進め方を振り返り、課題を明確化し今後の方策を検討するなど、評価・改善に向けて粘り強く取組む姿勢とアクションがある。</p>

表18 B社の「未来に向けたマネジメント」

重要項目	詳細項目と内容
小規模企業（経営者・役員・後継者・家族等）の考え方と日常的な行動	<p>①得意先・取引先 需要地卸との長期の取引関係を築いており、ウェブ直販での対応や催事での対面販売を通じて流通事業者やエンドユーザーの声を直接聞いている。</p> <p>②商品サービスの安定供給 不漁・価格高騰等で生産量減少しても、生産体制を維持する固定費は必要で、生産の効率性や商品付加価値向上が重要と考えている。得意先卸とは相談しながら生産・納品する。</p> <p>③内部コミュニケーション 社長夫婦、後継者で日常的に意見交換し風通しは良好である</p> <p>④後継者・人材育成 技術ノウハウ習得に時間を要する生産を任せ、ウェブ直販運用など、段階的に後継者育成を図る</p> <p>④外部機関からの支援 節は仕上げ迄に半年期間を要する商品があり、金融機関とは良好な関係を築いている。地域の公的支援機関からは、経営指導員による経営支援、外部経営専門家の相談助言を受け入れて支援を活用する。</p> <p>⑤その他 当社は需要地から遠く離れた場所にあるが、社長は得意先との情報交換を密にし、業界・経済動向にアンテナをはっている。</p>
環境変化による既存ビジネスの限界と変革の必要性認識 （変革せざるを得ない状況）	<p>①環境変化 食生活変化、宗田節需要の減少が徐々に着実に進むが、地域産品の良さが見直されている</p> <p>②既存ビジネスの限界と変革の必要性認識 需要減少プラス不漁・価格高騰で収益を圧迫する環境下で宗田節の製造卸売りに限界を感じており、エンドユーザー向け商品の必要性を認識する。</p>
ビジネスチャンス・新たな価値の認識と価値を生む源泉	<p>①ビジネスチャンス・新たな価値の認識 得意先卸は自社で節を削り加工し自社商標をつけて販売しており、当社においてもエンドユーザー向けに、宗田節を削って袋詰めした削り節を商品化するために小型の削り機を導入し、自社で販売することに機会を見出す。当社の焙乾技術で、地元で採れた食材を使った燻製品の商品化・販売にも機会を見出す。</p> <p>②価値を生む源泉 全国屈指の産地にあり、近海で獲れた原魚を調達し、地元の原木を使い直火で焙乾する伝統技術がある</p>
価値提供のトライアルと成果 （実現可能性のリサーチ）	<p>地元の土産物店での宗田節関連商品の販売・飲食店での燻製品取り扱い、都内アンテナショップでの販売、自社通販サイトでの直販など、得意先が拡がり販売数も増える。社長は新たな取組による顧客開拓等成果がなかなか上がらない中、粘り強くトライアルを続けてきた。</p>
経営課題	<p>自社ブランド商品の見直し・品揃えと品質安定・量的供給であ</p>

	る。
新たな価値提供のプロセスづくり（マネジメント）	<p>①事業構想 自社ブランド商品の拡販を目指しているが、安定供給が必要であり、収益性を確保しなければ継続供給は果たせない。また、特定用途商品の販売を開始したところ、引き合いが増えているが、生産性が低く、加工工程に限定されるが生産性を高めたいと考えている。品質・生産性向上させた生産プロセスに刷新し、催事・販促を進めるマーケティング力強化の実現を目指している。</p> <p>②事業企画と実践 地元の公的支援機関、外部専門家の経営支援を受けて、商品の原価実態を把握し修正が必要な商品は仕様を変更する。顧客価値提供と同時に事業継続には利益が必要であり、原価把握と価格戦略について学習する。特定用途商品が注目を集めて、削り商品の受注が増加する。安定供給を目指して生産プロセスを刷新する事業計画を、公的支援施策を使い立案する。後継者は生産に精通しウェブ通販を担当するが、市場・顧客を理解することは当社商品の拡販に大切なことであると感じて、生産体制を整備した後は、今後の販売をどう進めるのか、支援施策を使いあらためて事業計画を立案する。後継者は妻と共に地元・県内の催事や都内での大型展示会に参加して、多くのエンドユーザー・流通事業者との接客を通じて、当社ならではの魅力を丁寧に伝えてゆくことに力を入れる（後継者の妻の家族経営参画が商品企画・販売促進に好影響を与えている）。パブリシティに取り上げられ知名度向上するも、地道な顧客との交流は重要と認識している。麺に宗田節を練り込んだ商品は、新たな用途・使用シーンが広がる可能性があり、販売の場を通じて商品企画・商品そのものや販売方法を評価し学び、実践的にマーケティング力の向上に努めている。</p>

表19 C社の「未来に向けたマネジメント」

重要項目	詳細項目と内容
<p>小規模企業（経営者・役員・後継者・家族等）の考え方と日常的な行動</p>	<p>①得意先・取引先 毎日顧客が来店し、宅配や移動スーパーで毎日顧客と接しており、生活者の生の声を毎日直接聞いている。</p> <p>②商品サービスの安定供給 中長期の経営を展望し、リニューアルに備える等自己資本の充実・財務の健全性を確保する。生鮮三品の仕入れルート、特に地元食材の仕入れルートを持つ。</p> <p>③内部コミュニケーション 社長夫婦、後継者夫婦で日常的な意見交換を行い風通しは良好である。</p> <p>④後継者・人財育成 顧客価値の要である惣菜調理ノウハウを社長の娘が習得し、娘婿が発案した移動スーパーを後継者夫婦で運用するなど、社長夫婦は後継者の成長を支援している。</p> <p>④外部機関の支援の活用 新たな取組には支援が得られるように金融機関とは良好な関係を築いている。地元の公的支援機関の経営指導員による経営支援を受け入れている。</p> <p>⑤その他 近隣生活者を招いて自社駐車場でカラオケ大会等催事を開催し、地域の人々のコミュニティの場を提供するなど、地域社会への貢献に取り組む。こうした催事は後継者夫婦が企画・実践している。当社は地域に密着した事業を展開しており、社員での雇用を原則にしている。</p>
<p>環境変化による既存ビジネスの限界と変革の必要性認識 （変革せざるを得ない状況）</p>	<p>①環境変化 高齢化・少子化と人口減少が着実に進んでおり、来店客数が減少している。</p> <p>②既存ビジネスの限界と変革の必要性認識 商圏内人口の減少のスピードは上がっており、人がいなくなった地区も出始め、店売り等現行の取組だけでは先行きに限界があり、商圏浸透の必要性を認識する。</p>
<p>ビジネスチャンス・新たな価値の認識と価値を生む源泉</p>	<p>①ビジネスチャンス・新たな価値の認識 来店顧客と宅配する顧客と日頃から接して顧客と地域の動向を掴んでおり、免許返納による買い物頻度減少、地区の小売店舗廃業による買い物場所喪失等生活者の問題を解決することに機会を見出す。商圏では高齢化・人口減少が進むが、地元の家庭の味で提供する惣菜は供給量が増える。また慶弔・法事で仕出しの依頼も増えており、惣菜・料理提供に機会を見出している。県外の専門家が大都市居酒屋チェーンでの地域催事を企画し、食材提供を地元公的支援機関がコーディネートしてくれたことから、スポットで取引が始まっている。</p> <p>②価値を生む源泉</p>

	<p>地元の味・課程の味のお惣菜づくりを大切にしてきたし、供給力を強化している。来店・訪問による顧客とのコミュニケーションや店頭での商品の動きを通じて、顧客ニーズや動向を掴むリサーチ力を有する。また、顧客の要望を聞くことを業務と認識している。地域一番店であり、地元の特徴的な食材を調達するルートを有する。</p>
価値提供のトライアルと成果 (実現可能性の リサーチ)	<p>移動スーパーの営業開始前に告知のチラシ配布、地区集会所の放送による案内もあって認知が拡がり、訪問地区が増える。惣菜は移動スーパーでも人気がある売れ筋商品で、さらに仕出しの依頼は増えており、食品加工場の立ち上げ等が供給を支えている。また、大都市にある居酒屋チェーン向けに食材をスポット提供してきたところ、日常的な定番品供給に結びついている。</p>
経営課題	<p>来店出来ない顧客サービス等商圈内へのサービス浸透、商圈外へのサービス提供と大都市需要地への食材・食文化を提供する。</p>
新たな価値提供 のプロセスづく り（マネジメン ト）	<p>①事業構想 店舗リニューアルし回遊性・選択性を高め、ボランティアチェーンに加盟してNB食品は値下げを行い、高齢者にお得感を提供できるようになった。移動スーパー事業は小売店経営があって成り立っているが、顧客価値向上と採算性向上が課題である。後継者夫婦の接客力をもとに、移動スーパーの提供力を磨いて商圈浸透の実現を図り、顧客に利便性を提供し生活を支える地域一番店の使命を果たしたいと考えている。また県外への当社独自商品・地元食材提供を伸ばして行きたいと考えている。</p> <p>②事業企画と実践 家族経営に参画した後継者夫婦の気付き・提案を、社長夫婦は受け入れ、移動スーパー販売・ボランティアチェーン加盟・地域催事等を通じた後継者の成長を支援する。</p> <p>免許返納等来店出来なくなった顧客、小売店が無くなった地域へ移動スーパーで販売する地域が当初の3地区から8地区に増えている。訪問頻度を増やしてほしいとの要望、新たに訪問を要請されている地域があり対応を決めている。欠品しないよう売れ筋充実・品揃えの拡充を目指す。まずは運行計画を組み直して訪問頻度・箇所増に込んでいる。外部の専門家との相談を通じて、気付きや学びがあり、移動スーパー特有の商品管理・顧客管理・販売管理と運行管理の重要性を認識している。日常業務があり、徐々にではあるが、接客・コミュニケーションを大切に課題解決を目指している。大都市の居酒屋チェーンから特定地域の食材を訴求する新業態店を出店するため、鮮度の求められる食材の品揃え・安定供給を依頼されており、要望に応じて卸事業の強化を図っている。</p>

表20 D社の「未来に向けたマネジメント」

重要項目	詳細項目と内容
<p>小規模企業（経営者・役員・後継者・家族等）の考え方と日常的な行動</p>	<p>①得意先・取引先 得意先・取引先との良好な関係づくりを大切にしており、当社の業績低迷時に顧客紹介受ける。</p> <p>②商品サービスの安定供給 工程の負荷を軽減する新規設備投資は必要で、業績・見通しを勘案して、スタッフが働く環境の整備を順次進めている。</p> <p>③内部コミュニケーション 社長が組みあげた毎日の生産計画を共有、スタッフの自発性を尊重して業務を進める。スタッフ間の意見交換があり、負荷工程の応援・業務改善が自発的に行われる。</p> <p>④後継者・人材育成 生産現場に若手人財を採用、社長の長男が入社しており生産現場で業務経験を積んでいる。</p> <p>④外部機関の支援の活用 急激に業績が低迷した時期に取引金融機関の資金面での支援が得られ、その後も経営セミナー等情報提供、外部専門家の紹介とコンサルティングサービス提供など、支援を活用する。</p> <p>⑤その他 社長は増える受注に品質・安定供給する責務を持ち、少量多品種短納期の供給体制を整えており、役員である社長の妻は経営企画・新規の取組を担い社長を支える。</p>
<p>環境変化による既存ビジネスの限界と変革の必要性認識 （変革せざるを得ない状況）</p>	<p>①環境変化 家具業界の淘汰再編、生活者の志向と購買行動の変化から急激な受注減少に直面する。</p> <p>②既存ビジネスの限界と変革の必要性認識 得意先からのワンロット数百単位の定期受注が細り、新たな取組の必要性を感じる。</p>
<p>ビジネスチャンス・新たな価値の認識と価値を生む源泉</p>	<p>①ビジネスチャンス・新たな価値の認識 受注が細る中で工場内での3Sを開始し今後のことで思案していたところ、得意先から少量発注・短納期の提供について打診があり、一台から受注し短納期提供することに機会を見出す。業績を順調に回復させる中で、外部専門家から自社ブランド商品の立ち上げ提案があり、自社商品を持つ夢もあって、自社ブランド商品の展開に機会を見出す。</p> <p>②価値を生む源泉 当社は、無垢木材を用いて商品企画し完成品に仕上げる企画・生産能力があり、国内メーカーとして希少な存在である。改善の専門家の支援を受けて、一台から受注し多品種を短納期で提供する体制を整えるなど、助言を受け入れて自社生産体制に反映させる能力がある。目的を明確化し実行に移してゆく意思がある。</p>
<p>価値提供のトライアルと成果 （実現可能性の</p>	<p>一台からの発注を受けて短納期で生産・提供する当社のサービスについて得意先へ営業したところ、徐々に受注が拡がり工場の稼働率が向上する。在庫を持たないネット通販に商品管理等の諸</p>

リサーチ)	機能を提供して業績は伸張する。
経営課題	生産・供給力の強化、自社ブランド商品の商品化・提供による生産性向上である。
新たな価値提供のプロセスづくり（マネジメント）	<p>①事業構想</p> <p>日々変動する受注に対してフレキシブルな対応が求められており、極少量・飛び込み特急対応に対応する生産能力を高めて、生産の全体能力の底上げを図る。自社ブランド商品は、まずは独自の色・サイズ等のセミオーダーで、エンドユーザーに直販主体で提供を目指す。また、従来に無いオリジナルデザインの新商品の立ち上げを目指す。さらに、特殊形状・極少量品の生産及び新商品試作生産のライン・体制の立ち上げを目指す。</p> <p>②事業企画と実践</p> <p>プロセス革新・新商品による生産性向上に向けて、社長と役員の妻は目標・課題を明確化して、公的支援施策の事業計画書を作成する。計画にもとづいて生産能力の向上を図り、新デザイン商品の企画・試作を進めてプロトモデル化を図り、量産準備を進めている。また、特殊品・極少量品生産・新商品試作生産の体制づくりを並行しており、フレキシブル対応力を強化して全体の生産性を向上させる取組を継続して、受注増に対応する。</p> <p>2016年に自社ブランド商品を立ち上げて（2017年初めに特許庁の商標登録完了）、自社のウェブサイト等で直販提供し、出荷は順調に推移している。展示会に出展して自社ブランド商品の認知度向上を目指している。生活者主体であるが法人からのオーダーが増えており、顧客の声を聞きながら自社商品を顧客に直接提供することを機会認識している。役員の妻は、日頃から経営の課題を客観的に捉えており、国の支援施策を使いマーケティングに重きを置いた事業計画を立案して、目標実現に向けて社長やスタッフを支えている。社長や外部の専門家が同席して、若手人財が生産現場の問題を検討・解決する場を設けて、若手人財の生産マネジメントの実践的な学習を支援している。</p>

4. 4 環境変化に対応して新たな価値提供とビジネス変革を進めるポイント

各社の日常的な取組があつてこそ、「組織の未来に向けたマネジメント」が可能と考えて、事例各社の取組から、環境変化に対応して、新たな価値提供とビジネス変革を進めるポイント（重要因子）を抽出した。

○役割を担う

リーダーがピンチをチャンスに捉えて変革をリードする、経営者が後継者の育成を支援する、後継者・経営者の妻（役員）が新しい取組を企画・運営するなどのケースが見られる。「役割を担う」、役割を、責任を持って推し進めることは重要である。

○内外経営環境で見る先を選定し動向チェック・活用する

外部顧客等との接触や自社の取組等から機会を見出すケースがみられる。特に経営者・後継者・家族経営に参画するメンバーは、機会は何か・どこにあるのか、当社の強みとその源泉は何か、どのようにして活かせばいいのか、日頃から内外の経営環境で見る対象を明確化して環境変化に備える、環境変化に対応する糸口を掴むことが重要である。

○コミュニケーションする

得意先・仕入れ先等外部との良好な関係づくりを大切する、定期的に経営者とスタッフで会議開催するコミュニケーションの場を持ち課題解決のために意見交換する、家族経営のメンバー間で風通しが良い、スタッフ間で日常的に意見交換するケースが見られる。顧客の要望を聞き取り意見交換して気づき・問題発見と解決につなげる、また、組織で新たな取組を行うに当たり、日頃からのコミュニケーションが大切である。

○情報を共有し活用する

目的・目標、重要課題と具現化方法、体制とスケジュール等経営計画を共有して経営課題の具現化を目指す、日々の生産計画と生産状況を共有し生産管理に活用するケースがみられる。また、課題を情報共有してアイデアを出し意見交換しながら試作品づくりして課題解決に活用する取組がみられる。目的を果たす、課題解決するなど、事業活動を推進するうえで、情報共有とその活用は重要である。情報を共有・活用するうえで、コミュニケーションを図ることは大切である。

○協働・働く環境をつくる

負荷工程へ業務応援に駆けつける、スタッフの業務能力向上のために現場責任者らがノウハウ提供・業務を支援する、企画会議の中で社員が意見交換を図り協働して重要課題の解決に取り組む、生産管理で多忙の社長を役員の妻が経営企画・新規取組の実践等で支える、生産現場でスタッフが改善提案し改善を図る、後継者の自発的な取組を支えて成長を支援するなどのケースがみられる。支える・補完する・協働して個々人の総和を上回る成果を上げるためにも、日常的なコミュニケーションで風通しが良く、情報の共有を図っており、自発性を尊重・提案を承認する等働く環境づくりが大切である。

○評価する・学ぶ

目的明確にした社内での会議開催、外部機関・専門家等の経営支援を通じて、取組

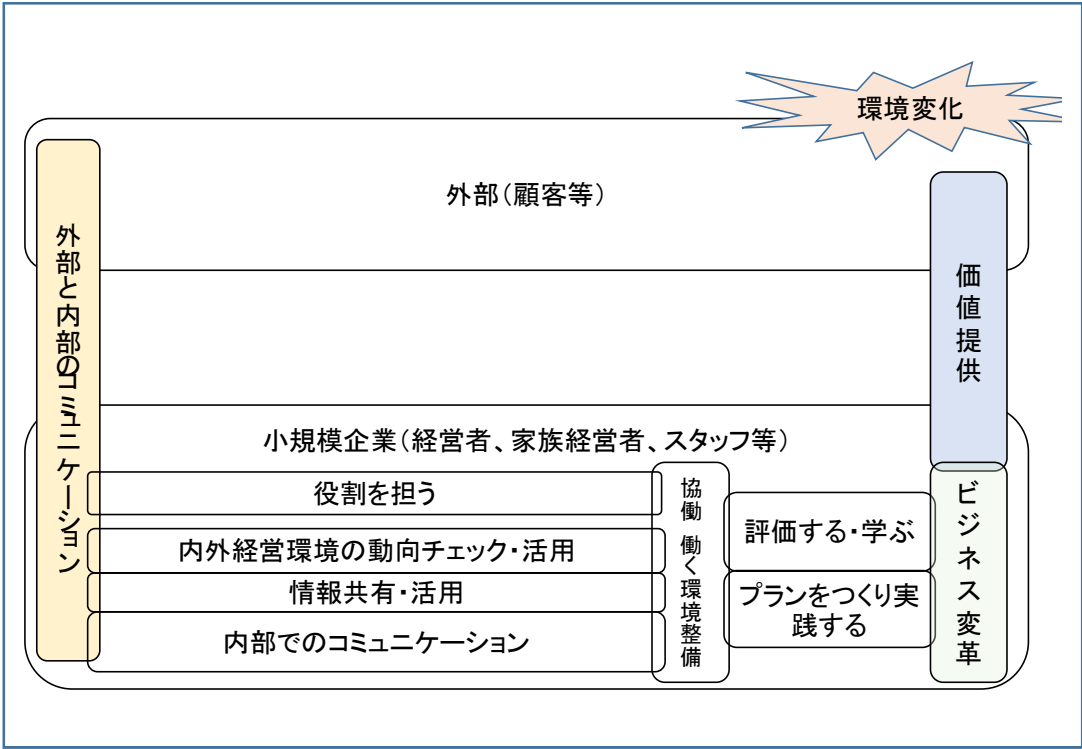
を評価・課題解決する機会を設ける、検討会開催して若手人財が考え・学ぶ機会を提供するケースがみられる。計画倒れ・やりっぱなしとならないよう、評価し課題解決を進める機会を意図して設けることは重要である。また、目標と実行の結果とのギャップについて原因・課題を抽出して改善策を検討する中で「考え」「気づき」「学ぶ」ために、評価する機会を定期的に設けて習慣付けすることは大切である。

○プランをつくり実践する

経営者が経営計画を立案し具体化に向けてスタッフ全員にコミットメントする、後継者が公的支援施策の事業計画を立案する、課題解決に向けてスタッフと評価・改善を進めて解決へと前進する（課題解決する能力を高める）、公的支援施策の事業計画に基づいて生産プロセス革新を実践するケースがみられる。経営の目的や目標を明確化し、実現のための課題・解決策を示す計画を立案することは重要である。実現をコミットメントして、スタッフに新たな取組への理解と参画を促すためにも計画を立案し、目的等を社内共有することは大切である。また、絵に描いた餅とならないよう、評価する場を設けて改善提案や改善を積み上げて目的を果たすことが重要である。

環境変化に対応して、新たな価値提供とビジネス変革を進める鍵である7つの重要因子を、経営の内外環境に配置して、関係性のイメージ化を行った（図15 参照）。

図 15 新たな価値提供とビジネス変革を進めるポイントの関係イメージ図
（筆者作成）



第5章 新たな価値提供とビジネス変革のモデル提案

これまでのケースや検討を踏まえ、未来に向けたマネジメントの視点を用いて、本章では時代への適合を目指す小規模企業の新たな価値提供とビジネス変革を進めるモデル提案を行う。

5. 1 提案モデル

(1) 小規模企業（経営者・役員・後継者・家族等）の考え方と日常的な行動

①得意先・取引先

特にリーダーは得意先と取引先と良好な関係をつくる方針を持ち、顧客等の声に耳を傾けて情報交換・意見交換するコミュニケーションすることは重要である。相手を知り理解すると共に、相手先にも当社を知り理解してもらえよう働きかけることも大切である。環境変化が進む中でピンチに置かれた際に、得意先・取引先が顧客を紹介するケースがあり、持ちつ持たれつ的な関係性を築くことで機会が生まれる可能性がある。

②商品サービスの安定供給

安定して供給を図るには、中長期的に必要とする設備等資本投下に備えた利益留保と財務の健全性維持、日常的に必要とする調達・設備維持等ランニングコストを踏まえた採算性に留意するケースがあり、財務健全性・採算性の確保を図ることが重要である。また、仕入れルート確保、新商品投入による付加価値向上、工程負荷軽減等の働く環境の整備、業務能力の向上支援などを通じて質的向上と安定供給を図ることが重要である。

③内部コミュニケーション

家族経営のメンバー間で日常的に意見交換し風通しが良いケースがみられ、日常的な事柄・将来的な事柄や気付いた課題を共有するなど、事業の質的向上を図るきっかけとなりうる。毎日の生産等の運営情報共有以外に、社長と社員で定期的に会議開催し課題を共有し班内のスタッフ間で日々意見交換するケースがみられる。また、負荷工程への自発的な応援・業務の自発的な問題発見と改善するケースがみられ、日常的な内部コミュニケーションを図ることが大切である。

④後継者・人財育成

少量多品種生産で短納期・商品管理機能の提供、品質・納期遵守、難易度の高い案件の問題解決と提供、店売り・外売り・卸売りと製造小売り、加工度向上・直販など、業務の幅・深さが増す、従来よりも工程数・新たに取り組む業務が増える傾向にある。オペレーションの面では、経験で習熟を促すことに加えて、問題発見と解決を進める人財の成長を支援することが重要である。また、経営の面では、後継者に新たな取組を任せてビジネス変革を進めさせることで経営者としての成長を支援するケースがみられる。事業を継続するには、事業の目的・将来像を明確化して、課題具現化と後継者・人財育成を切り離すことなく、共に検討することが大切である。

⑤外部機関の支援の活用

独自の情報・ノウハウと、組織・人的ネットワークがあり、課題解決の提案や専門家のコーディネートも行う外部の機関が存在する。自社で足りない・補いたい外部資源にアクセスし、外部資源を活用して自らの経営力の向上に努めるケースがみられる。外部の機関の機能・支援メニュー等情報収集して、支援を受け入れていかに活かしてゆくのか検討することが大切である。

⑥その他

社長は若手経営者団体の社会貢献事業を通じて異業種の経営者との人的交流、多様な経営の考え方・取組に触れるケースでは、外部アクセス性や経営の視野・日頃の見るポイントを拡げて、経営の能力向上につながる可能性がある。需要地から遠く離れた場所に立地するが、社長は得意先との情報交換を密にし、業界・経済動向にアンテナをはるケースでは、日常的な外部環境のリサーチを通じて当社の業界でのポジション把握・機会探索等変化に対する打ち手を考えることが重要である。社長は増える受注に品質・安定供給する責務を持ち供給体制を整えており、役員である社長の妻は経営企画・新規の取組を担い社長を支えるケースでは、経営チームとしてコミュニケーションを図り共通目的を持って役割分担・協働することで成果が現れている。後継者夫婦が近隣生活者を招いてイベント企画・開催するケースでは、地域の人と人の交流を促し・楽しみを提供するコミュニティ機能を発揮しており、地域活性につながる可能性がある。

(2) 環境変化による既存ビジネスの限界と変革の必要性認識

①環境変化

日常業務が多忙であったとしても、得意先・取引先や外部機関（金融機関・公的支援機関等）等の外部とのコミュニケーションを疎かにしないことが求められる。変化に対して、出たところ勝負で場当たりの対応を続けないよう、将来をいかにつくるのか目的・重要課題を明確化して、外部・内部の見るべき領域・ポイントを定めて定期的な実態把握に努め評価することが重要である。

②既存ビジネスの限界と変革の必要性認識

柱となるビジネスの限界を感じる中で、変革（新たな取組）の方向性を認識しているケースがある。一方で、急激な受注の落ち込みから新たな取組の必要性は実感するも方向性が定まらないケースがみられるが、大きなピンチに直面したことで、思案する日々の後に、顧客からのオファーがありチャンスをもに作る行動にでる。急激な変化の中で、日頃の顧客との関係づくりがオファーに通じ、ピンチをチャンスにする積極的な行動が変革を促す可能性がある。ビジネスに限界を感じた内外環境の要因を分析し、それをヒントに変革の方向性を検討することは大切である。

(3) ビジネスチャンス・新たな価値の認識と価値を生む源泉

①ビジネスチャンス・新たな価値の認識

ケースでは、外部との接触・情報選択を通じてビジネスチャンスを見いだしており、自社の能力を活用した実現可能性のある新たな価値を認識している。身近な得意先・取引先等外部人財と日頃からコミュニケーションし相互に情報が流れる関係づくりが大切である。

②価値を生む源泉

ケースでは、量産技術開発等問題解決を進めるリーダーシップと高い品質・効率で生産を進めるスタッフの能力、自然素材を加工する固有の伝統技術、顧客コミュニケーションを通じて情報を収集して商品サービス提供等に活用する能力、外部の人財の助言・意見を受け入れて自社に取り込んでゆく能力、決定したことを確実に実行する意思がみられる。強みを発揮するために、当社が事業継続してきたのは何故なのか、表面的な強みを掘り下げて何が強みを生み出しているのかなど、当社のことを内部でリサーチすることが重要である。内部でよく分からない場合は、外部機関を活用してリサーチするなど、外部の経営資源へアクセスすることも大切である。

(4) 価値提供のトライアルと成果（実現可能性のリサーチ）

価値提供のトライアルをスタートしても顧客獲得を拓けるには価値伝達の努力と

時間を要し、粘り強さが求められる。顧客を獲得・状況好転に向けて、一喜一憂すること無く資金・採算性を確認しながら、どこまでどうすればいいのか検討することが重要である。顧客の声を聞き、実行している取組を評価して修正・改善する検討を定期的に行い、それを実践することが大切である。

(5) 経営課題

経営上注力して解決すべき課題を明確化し、具体的な課題解決をめざし構想・事業企画・実践に向けた土台をつくることが重要である。公的施策の事業計画立案の中で、頭の中にある経営課題を明文化するケースがある。スタッフを巻き込み組織で共有し具現化するには、明文化は必須であり、その理由・取組を説明することが必要となる。

(6) 新たな価値提供のプロセスづくり

①事業構想

新商品サービスづくり・安定供給・販売（促進）等の課題・その解決の基本策と目的を明確化することが重要である。目指していることは何か、自社のどの領域（工程）で何をするのか基本となる考えを表すことが大切である。

②事業企画と実践

事業企画の実践過程で問題が生じ、その解決過程で気づきや学びがあり改善を進めるケースがみられる。また、チームの課題共有・解決策のディスカッションと気づきを意図した会議を定期開催する実行計画を立案し、共通目的を持ち実践しチームが課題解決を通じて学びを得る・企画力を向上させるケースがある。社長の妻（役員）が経営企画と新商品の販売等の取組などを担当して社長を支えて経営力を高めるケースがある。水産加工事業者から食品加工メーカーへの転換を図る事業者では、新商品企画や県内外において対面で顧客とコミュニケーションして価値伝達・普及を促す取組を後継者の妻が支えている。当社の強み・魅力を発揮するために、課題に気付いた家族経営メンバーがサポートする取組がみられる。事業計画書の立案を通じて、これまでの事業経緯・取組・課題・強み（源泉）等過去から自らを知り、目的・目標に向かっていかに進むのか、未来をつくるマネジメントを検討することが重要である。また、取組を評価する場を設けて具体的な改善へと結びつける習慣づけを図り経営の実効性を高めることが大切である。業務の企画・実施・評価・改善に向けては、スタッフの自発性の尊重と行動の承認等動機付けへの働きかけ、工程の効率性向上・衛生環境改善等の働く環境整備を図ることが大切である。

第6章 まとめ

6. 1 まとめ

事例企業の経営者（後継者等）は、商品やサービスを提供する日常業務を担う実務家の顔、事業の将来を勘案し進む道を選択する戦略家の顔、戦略を実践するマネジャーの顔を持ち、顧客・取引先や社内スタッフと日常的に接して業務を進めている。環境変化に対して、日常行動の中で機会を捉えて新たな価値提供とビジネス変革を進めている。小規模企業ゆえに、経営者・後継者等は商品サービスを提供する現場で業務を行っており、環境変化を経営者・後継者等は体で感じ取り、現実を目を向けて変化に対応して舵を切り変革を実行に移すことができると考えられる。一方で、経営者・後継者等が日常業務に携わっているがために、日常業務に追われて、事業を評価・改善する機会が少ない、あるいは問題に気付いているが後回しや先送りになり、変革が進まない・変革できない等のデメリットがあると考えられる。経営者の妻（役員）が、経営企画及び自社ブランド商品立ち上げから販売等新たな取組を実践、後継者の妻が商品開発・新たなサービス提供と販促を実践するなど、重要課題に取り組み経営を支えている。また、家族経営企業では、経営者等が後継者の成長を支援している。経営者・経営に参画する家族等が役割を担う、担い手を育成することは重要である。経営者とスタッフが生産技術確立を目指して、課題・実施・助言等を交換日記方式で情報共有して解決を進める技術確立に目処をつけている。事例各社の新たな取組で共通することは、顧客・商品が変わること、従来に無い新たな価値提供あるいは従来からある価値の向上が必要となり、課題認識して解決に取り組んでいることである。小規模企業が時代への適合を目指し、ビジネス変革を進めるには、目的・目標を持つ、課題認識する、これらを組織で共有する、課題解決に向けて具体的な行動を起こして努力するなど、当たり前と言われていることを実践することは重要だと考えられる。

6. 2 提言

環境変化への急な舵切りと体勢づくり等の対応を図るには、気付き・発見・評価や改善等の活動を日常化して継続すること、こうした活動を組織で習慣化することが対応力向上につながると考えられる。小規模企業における経営者・後継者等経営に参画する者が、こうした対応力を高めることは重要である。継続は力なり、当たりのことを積み上げてゆくことが大切だと思われる。

6. 3 今後の課題

本研究では事例各社から詳細な情報を得て、それを段階的に整理分析して、各社の直近から現在の新たな価値提供とビジネス変革「未来に向けたマネジメント」を明確化した。さらに、新たな価値提供とビジネス変革の鍵として7つの重要因子を抽出した。最後に、事例各社のケースを踏まえて、新たな価値提供とビジネス変革のモデル提案を行った。継続して事例各社等の小規模企業を研究し、提案モデル等の質的向上を図ることが重要と考えている。将来の研究として、7つの重要因子やモデル提案を使い、小規模企業がビジネス変革を自己評価・改善するプログラム化を考えている。そのためには、まずは、より詳細で精緻な「変革のプロセス」の研究を課題としたい。

謝辞

本研究を進めるに当たり、多くの方々にご指導、ご厚意をいただき、感謝申し上げます。事例各社とはこの2年半から5年余にわたりお付き合い頂き、惜しまぬ協力で本研究を支えてくださりました。各社へ厚くお礼申し上げます。当大学の魅力と可能性を感じ、一昨年の師走のころ起業家コース長にご面談頂いて、当大学で学ぼうと決意、入学から今までがあるのは、関わった皆様のおかげであると思います。最後に、高知工科大学での講義、集合セミナーや個別ゼミ等の場で、気づき・発見し学ぶことができ、助言・指導頂いた教員の皆様に深く感謝申し上げます。

<引用・参考文献>

- [1] シュンペーター著・塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳『経済発展の理論 上』原書第2版、岩波文庫(1977)
- [2] エベレット・ロジャーズ著、三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社(2007)
- [3] フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー著、恩蔵直人監修、月谷真紀訳『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版』丸善出版(2014)
- [4] ヘンリー・ミンツバーグ、ジョセフ・ランペル、ブルース・アルストランド著・斎藤 嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社(2001)
- [5] Alan Afuah「Business Models, A Strategic Management Aproach」(2004)
- [6] 安室憲一 ビジネスモデル研究会編著『ビジネスモデルシンキング』文真堂(2005)
- [7] C. I. バーナード著・山本安次郎訳『経営者の役割』ダイヤモンド社(1968)
- [8] P・F・ドラッカー著・上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社(1999)
- [9] ヘンリー ミンツバーグ著・DIAMONDハーバード・ビジネスレビュー編集部編『H. ミンツバーグ経営論』(2007)

<参考資料>

- (1) 小規模企業白書2015(中小企業庁)
- (2) 2017年版 中小企業白書・小規模企業白書 概要(中小企業庁調査室)
- (3) 中小企業白書2014(中小企業庁)
- (4) 奈良県靴下工業組合HP
<https://www.apparel-nara.com/socks/alacarte/alacarte01.html>